



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A relevância da Sustentabilidade na Indústria do Vestuário

O caso das PME portuguesas com presença no
Reino Unido

Maria Saragoça Dias

Católica Porto Business School
2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A relevância da Sustentabilidade na Indústria do Vestuário

O caso das PME portuguesas com presença no Reino Unido

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Saragoça Dias

sob orientação de
Professora Doutora Liliana Fernandes

Católica Porto Business School
Maio, 2020

Agradecimentos

Agradeço à Professora Liliana Fernandes pela orientação e disponibilidade demonstrada ao longo da elaboração deste TFM.

Agradeço, também, à Delegação da AICEP em Londres, bem como a todos os membros da Embaixada de Portugal pela receção. Foi uma experiência muito enriquecedora, que nunca esquecerei.

À Tetribérica S.A., Scorecode Têxteis, S.A. e *Fashion Roundtable* agradeço a colaboração, sem a qual este trabalho de investigação não estaria tão completo.

Agradeço aos meus pais e irmãs pela paciência e apoio.

Resumo

Com o agravamento da crise ambiental e urgência na implementação do Desenvolvimento Sustentável, as empresas têm sentido maior pressão para integrar a sustentabilidade no negócio, nomeadamente as empresas da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), cujo impacto ambiental e social é notório. Assim, o principal objetivo deste trabalho de investigação é compreender qual a importância atribuída atualmente pelas Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas de confeção de vestuário à sustentabilidade, analisando práticas de negócio adotadas, motivações e barreiras sentidas, e efeitos na *performance* empresarial. Em particular, são estudadas empresas portuguesas que exportam para o Reino Unido, sendo, também, analisada a forma como a sustentabilidade é encarada neste mercado. Para isto, foram realizadas diversas entrevistas a empresas portuguesas e a uma organização britânica dedicada à sustentabilidade na Indústria do Vestuário. As conclusões revelam que as PME portuguesas de vestuário, e a ITV em geral, atribuem crescente importância à questão da sustentabilidade, sobretudo a gestão de topo das empresas, embora ainda existam alguns entraves à implementação de práticas sustentáveis e os efeitos na *performance* das empresas não sejam imediatos. Por sua vez, o mercado britânico parece revelar algum atraso na adoção de práticas sustentáveis.

Palavras-chave: PME, internacionalização, desenvolvimento sustentável, práticas de negócio sustentáveis, indústria do vestuário, Scoop, Tetribérica

Abstract

As the environmental crisis worsens and the implementation of Sustainable Development becomes urgent, enterprises have felt an increased pressure to integrate sustainability in their operations, namely Textile and Clothing Industry companies, whose environmental and social impacts are evident. Thus, the main objective of this research work is to understand the importance currently given to sustainability by Portuguese clothing Small Medium Enterprises (SMEs), while analysing sustainable practices, motivations and barriers, and its effects on business performance. Specifically, the focus will be on Portuguese companies exporting to the United Kingdom, while also analysing the way sustainability is seen in this market. To this end, several interviews were conducted to Portuguese enterprises, as well as a British sustainability organization. The conclusions reveal that the Portuguese SMEs, and the clothing industry in general, are increasingly investing in sustainability, mainly the top management, although these companies still face some barriers in the implementation of sustainable practices and the effects on business performance are not immediate. In turn, the British market seems to reveal a delay in the adoption of sustainable practices.

Keywords: SMEs, internationalization, sustainable development, sustainable business practices, clothing industry, Scoop, Tetribérica

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	viii
Índice de Tabelas	xi
Lista de Abreviaturas e Siglas	xiii
Introdução	15
 Capítulo 1 – Internacionalização Empresarial	19
1.1 O conceito de Internacionalização Empresarial e a sua evolução	19
1.2 Teorias de Internacionalização	21
1.2.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala	21
1.2.2 Teoria de Redes de Relacionamento (<i>Network Approach</i>)	22
1.2.3 Teoria das <i>Born Global</i>	23
1.3 Modos de entrada nos mercados internacionais	24
1.3.1 Modos do tipo <i>non-equity</i>	25
1.3.1.1 Exportações	25
1.3.1.2 Acordos Contratuais	26
1.3.2 Modos do tipo <i>equity</i>	26
1.4 Barreiras e facilitadores da internacionalização empresarial	27
1.4.1 Barreiras à internacionalização	27
1.4.2 Facilitadores da internacionalização	29
 Capítulo 2 – Sustentabilidade e a Indústria do Vestuário	32
2.1 Conceito de Desenvolvimento Sustentável e a sua importância na atualidade	32
2.1.1 Importância da Sustentabilidade	34
2.2 O impacto da Indústria Têxtil e do Vestuário	35
2.3 Abordagem <i>multi-stakeholder</i> e práticas sustentáveis no contexto empresarial	36
2.3.1 O papel dos consumidores	36
2.3.2 O papel dos governos	40
2.3.3 O papel das empresas	44
2.3.3.1 Um novo modelo de negócio e as práticas sustentáveis	45
2.3.3.2 A importância da certificação e dos rótulos ecológicos	49
2.3.3.3 Facilitadores e barreiras da integração da sustentabilidade nas empresas	51

2.3.3.4 Efeitos da adoção de práticas de negócio sustentáveis nas empresas	54
Capítulo 3 – Método	56
3.1 Os Estudos de Caso	56
3.1.1 Seleção.....	57
3.1.2 Técnicas de recolha de informação.....	59
Capítulo 4 – A Sustentabilidade na ITV portuguesa e britânica	61
4.1 A Indústria de Vestuário portuguesa	61
4.1.1 A Sustentabilidade na ITV portuguesa.....	63
4.2. A Indústria de Vestuário britânica.....	64
4.2.1 A Sustentabilidade na ITV britânica	66
4.3. As relações comerciais entre Portugal e o RU	67
4.3.1 Uma breve nota sobre o <i>Brexit</i>	68
4.4. Estudos de Caso	69
4.4.1 Tetribérica S.A.	70
4.4.1.1 História.....	70
4.4.1.2 A sustentabilidade.....	71
4.4.1.3 Conclusões.....	81
4.4.2 Scoop - Scorecode Têxteis S.A.	83
4.4.2.1 História.....	83
4.4.2.2 A sustentabilidade.....	84
4.4.2.3 Conclusões.....	94
4.4.3 <i>Fashion Roundtable</i>	96
4.4.3.1 História.....	96
4.4.3.2 Uma perspetiva da sustentabilidade no RU	96
4.4.3.3 Conclusões.....	107
Capítulo 5 – Discussão e conclusões	109
5.1 Discussão dos resultados.....	109
5.2 Limitações e pistas para investigação futura.....	113
Bibliografia.....	115
Anexos.....	135

Índice de Tabelas

Tabela 1: Padrão incremental de internacionalização do modelo de Uppsala ..	22
Tabela 2: Estados de internacionalização das empresas	23
Tabela 3: Tipos de Exportações	25
Tabela 4: Tipos de Acordos Contratuais.....	26
Tabela 5: Modos de entrada do tipo <i>equity</i>	27
Tabela 6: Políticas e medidas europeias adotadas entre 2011-2019	42
Tabela 7: Certificações e rótulos de carácter geral mais comuns na Indústria Têxtil e do Vestuário	50
Tabela 8: Certificações específicas do setor do vestuário	51

Lista de Abreviaturas e Siglas

DS – Desenvolvimento Sustentável

EC – Economia Circular

EMN – Empresas Multinacionais

ITV – Indústria Têxtil e do Vestuário

KPIs – Indicadores de *Performance*

PME – Pequenas e Médias Empresas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RU – Reino Unido

SDGs – *Sustainable Development Goals*

SGI – Sistema de Gestão Integrado

UE – União Europeia

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão (Ramo Generalista) e em contexto de estágio curricular. O estágio teve lugar na Delegação da AICEP em Londres, localizada na Embaixada de Portugal, durante um período de seis meses.

O principal objetivo deste trabalho de investigação é entender a importância da sustentabilidade para as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas de confeção de vestuário com presença no mercado do Reino Unido (RU). A relevância deste tema assenta em dois motivos principais: primeiro, o tema da sustentabilidade não só tem vindo a ganhar importância no comércio internacional (ATP, 2015), como é considerado cada vez mais um fator de sobrevivência das empresas (Mahler, 2007); segundo, não foram encontrados estudos em revistas académicas sobre o tema da sustentabilidade nas PME portuguesas do setor do vestuário e com presença no RU, o que pode ser considerado uma lacuna que é importante preencher. Adicionalmente, importa referir que a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), que representa uma indústria de elevada importância na atividade económica e empregabilidade de Portugal, é uma das indústrias mais poluidoras do mundo (Bürklin, 2019). Neste sentido, a aposta em sustentabilidade da ITV portuguesa tem-se tornado num elemento diferenciador da indústria no contexto internacional (ATP, 2019), o que reforça a escolha do tema aqui em análise.

Para além de não existirem orientações claras que permitam identificar e disseminar práticas de negócio sustentáveis (Despeisse, Mbaye, Ball, & Levers, 2012), uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a implementação de estratégias de sustentabilidade (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2016) e da perceção dos consumidores sobre a sustentabilidade na ITV (J. Hill & Lee, 2012)

é necessária para fomentar o desenvolvimento de políticas e a adoção de padrões de produção e consumo mais adequados (J. Hill & Lee, 2012; Neri, Cagno, Di Sebastiano, & Trianni, 2018).

Assim, com este trabalho de investigação procura-se, através da análise de casos reais de empresas da ITV portuguesa, compreender os fatores atrás mencionados, bem como analisar o cenário de sustentabilidade no mercado britânico.

Deste modo, a principal questão de investigação à qual se pretende dar resposta com este trabalho de investigação é:

Qual a importância da sustentabilidade para as PME portuguesas de confeção de vestuário que têm presença no mercado do Reino Unido?

Adicionalmente, pretende-se também dar resposta às seguintes sub-questões:

- i. Como é que as empresas integram a sustentabilidade nos seus modelos de negócio?
- ii. Quais são as principais motivações e desafios à implementação de práticas sustentáveis nas empresas?
- iii. Quais são os efeitos da sustentabilidade na *performance* das empresas?
- iv. Qual a importância da sustentabilidade para os consumidores e empresas inglesas?

Com o objetivo de responder às questões acima enunciadas, este trabalho de investigação estrutura-se da seguinte forma: No capítulo 1, sendo o foco deste estudo as empresas portuguesas da ITV com presença internacional, especificamente no mercado britânico, é feita uma breve descrição dos principais modelos e modos de internacionalização, identificando motivações e barreiras à internacionalização. No capítulo 2 é levada a cabo uma revisão de literatura detalhada sobre o tema da sustentabilidade, focando o contributo das empresas na sua implementação. No capítulo 3 é apresentado o método de investigação e técnicas de recolha de informação adotadas. O capítulo 4 começa

com uma descrição global da ITV portuguesa e britânica, e suas relações comerciais, para de seguida passar à análise de dois estudos de caso de PME portuguesas com presença no mercado do RU, com o intuito de perceber, no âmbito da sustentabilidade, que decisões foram e podem ser tomadas, porquê, como e quais os efeitos esperados. Por fim, no capítulo 5 são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões da análise conduzida, bem como avançadas algumas possibilidades de investigação futura.

Capítulo 1 – Internacionalização Empresarial

Neste capítulo são abordadas várias questões relativas à internacionalização, particularmente das PME, começando pela definição do conceito de Internacionalização. De seguida, são apresentadas as principais Teorias de Internacionalização das PME, bem como os diferentes modos operacionais que podem adotar. Por último, expõe-se as principais barreiras e facilitadores da internacionalização identificados pela literatura.

Embora o foco deste trabalho de investigação não seja o processo de internacionalização, é importante fazer uma apresentação do tema, procurando contextualizar brevemente o processo de integração das empresas portuguesas da ITV que serão aqui objetivo de estudo, no mercado britânico.

1.1 O conceito de Internacionalização Empresarial e a sua evolução

Ao longo das últimas décadas a internacionalização empresarial tem despertado o interesse não só de académicos e investigadores (Johanson & Vahlne, 1990), como das empresas, que procuram tornar-se mais eficientes num ambiente empresarial mais global e competitivo (Welch & Luostarinen, 1988). Assim, não só as EMN como as empresas de menor dimensão enveredam em operações internacionais (Oviatt & McDougall, 1994), que lhes proporcionam vantagem competitiva global (Martins & Pinho, 2010) e promovem melhorias na *performance* e o desenvolvimento socioeconómico (Katsikea & Skarmeeas, 2003). Contudo, a internacionalização empresarial também implica encargos financeiros e riscos consideráveis, que podem constituir um obstáculo na

performance das PME (Lu & Beamish, 2001; Sun, Price, & Ding, 2019).

Apesar de a internacionalização empresarial ser objeto de extensiva investigação, trata-se de um termo sem uma definição clara e universal, tendo vários autores contribuído para o desenvolvimento do conceito (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

Segundo Welch e Luostarinen (1988), o fenómeno de internacionalização é geralmente definido numa perspetiva *outward*, como o desempenho de atividades no exterior. Contudo, os autores procuram uma definição mais abrangente e definem internacionalização como “o processo de aumento do envolvimento em operações internacionais” (p.36), que inclui atividades com orientação *inward*, como as importações (Fletcher, 2001), através das quais as empresas ganham um maior entendimento das oportunidades no mercado e obtêm competências para melhor iniciar/alargar as suas operações *outward* (Silseth, Benito, Welch, & Karlsen, 2003; Welch & Luostarinen, 1993). Ao mesmo tempo, o reforço da presença internacional cria oportunidades do lado *inward* (Welch & Luostarinen, 1993). Posto isto, Silseth et al. (2003) definem internacionalização como o “conjunto de atividades e compromissos de uma empresa internacionalmente relevantes, no decorrer dos quais se cria conhecimento, tácito e explícito, facilitando o aumento do envolvimento internacional” (p.389).

Por outro lado, Calof e Beamish (1995) definem internacionalização como “o processo de adaptação da atividade de uma empresa (...) ao ambiente internacional” (p.116), o que alude à decisão de reverter as operações internacionais.

Em suma, a internacionalização empresarial pode ser definida numa perspetiva holística, como um fenómeno que inclui a expansão, através de operações *inward* e *outward*, e contração das atividades num mercado externo (Fletcher, 2001).

1.2 Teorias de Internacionalização

Nesta secção são descritas de forma sintética as principais teorias mencionadas na literatura sobre o processo de internacionalização adotado pelas PME, especificamente as seguintes: Modelo de Internacionalização de Uppsala, Teoria das Redes de Relacionamento (*Network Approach*) e Teoria das *Born Global*.

1.2.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala

Um dos maiores contributos para a análise da internacionalização das PME surgiu com o estudo da atividade internacional de um conjunto de empresas nórdicas conduzido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), onde concluíram que as empresas se estabeleciam no mercado doméstico e gradualmente desenvolviam as suas operações internacionais. Tal deve-se à falta de conhecimento sobre o mercado internacional e à escassez de recursos, que influencia as decisões sobre a seleção dos mercados e modos operacionais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Ruzzier et al., 2006). Assim, a generalidade das empresas inicia o processo de internacionalização através de exportações para países vizinhos ou semelhantes entre si (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A experiência internacional reduz o risco percebido e estimula a alocação de recursos nos mercados externos, pelo que as empresas vão gradualmente aumentando o seu nível de envolvimento no mercado, atravessando quatro etapas de uma cadeia de estabelecimento (Johanson & Vahlne, 1990; Silseth et al., 2003). A primeira etapa caracteriza-se por exportações pontuais – exportações indiretas – ao que se seguem exportações mais regulares por via de intermediários situados no país de destino – exportações diretas. À medida que as vendas aumentam, estes são substituídos por uma filial de vendas e

eventualmente criam uma unidade de produção no país (Johanson & Vahlne, 2009). Simultaneamente, as empresas diversificam nos mercados, começando por mercados mais próximos e semelhantes (em que a distância psicológica¹ é menor), evoluindo gradualmente para mercados com uma distância psicológica sucessivamente maior (ver tabela 1) (Johanson & Vahlne, 1990; Olejnik & Swoboda, 2012).

Tabela 1: Padrão incremental de internacionalização do modelo de Uppsala

Modo operacional Mercado (país)	Exportações esporádicas	Exportações através de intermediários	Filial de vendas estrangeira	Unidade produtiva estrangeira
Mercado A	Crescente diversificação geográfica ↓	Crescente grau de compromisso →		
Mercado B		Crescente internacionalização ↘		
...				
Mercado N				

Fonte: Adaptado de Hollensen (2014)

Apesar de outros estudos confirmarem o modelo, este é alvo de algumas críticas (Ruzzier et al., 2006), que consideram o modelo determinista (S. Reid, 1983). Outras críticas sugerem que o comportamento das empresas mudou desde a criação do modelo, sendo algumas delas internacionais desde a sua origem (Knight & Cavusgil, 1996).

1.2.2 Teoria de Redes de Relacionamento (*Network Approach*)

No desenvolvimento da sua atividade, as empresas estabelecem, desenvolvem, mantêm e extinguem relações empresariais com outros agentes (Johanson & Vahlne, 1990). Estas relações inserem-se em redes de relacionamento que compreendem clientes, concorrentes, fornecedores,

¹ Distância psicológica é definida como o conjunto de fatores que dificultam a circulação de informação entre a empresa e o mercado, que inclui, nomeadamente, a língua, cultura e sistemas políticos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

distribuidores, governos, bem como os agentes com quem estes estabelecem relações (Johanson & Vahlne, 1990; Zain & Ng, 2006).

A participação em redes de relacionamento possibilita a troca de informação e permite aceder a uma base de conhecimento e tecnologia alargada, ultrapassar a carência de recursos e falta de experiência, e obter credibilidade junto dos outros membros, o que facilita/acelera o processo de internacionalização das PME (Johanson & Vahlne, 2009; Ruzzier et al., 2006; Zain & Ng, 2006).

Segundo a teoria, a internacionalização das empresas traduz-se na criação, desenvolvimento e coordenação de posições em redes internacionais através, nomeadamente, da maior alocação de recursos e do desenvolvimento de laços de confiança e compromisso (Johanson & Mattsson, 1988).

De acordo com o grau de internacionalização da empresa (definido pelas posições que ocupa em diferentes redes) e do mercado (medido pela amplitude das relações que estabelece com outras redes nacionais), Johanson e Mattsson (1988) identificaram quatro estados de internacionalização – *early starters*, *lonely internationals*, *late starters* e *international amongst others* –, resumidos na tabela a baixo.

Tabela 2: Estados de internacionalização das empresas

		Grau de internacionalização do mercado	
		Reduzido	Elevado
Grau de internacionalização da empresa	Reduzido	<i>Early Starters</i>	<i>Late Starters</i>
	Elevado	<i>Lonely Internationals</i>	<i>International amongst others</i>

Fonte: Johansson e Mattson (1988)

1.2.3 Teoria das *Born Global*

Esta teoria, desenvolvida por Oviatt e McDougall (1994), considera que nem todas as empresas adotam um processo de internacionalização incremental, ideia suportada pelo crescente número de empresas que contradizem esse padrão de internacionalização (Madsen & Servais, 1997). Com as alterações que

se têm verificado no ambiente internacional, e que reduzem a incerteza face às operações internacionais (Oviatt & McDougall, 1994), é expectável que o fenómeno da internacionalização precoce seja cada vez mais frequente (Rialp, Rialp, & Knight, 2005).

Assim, a teoria propõe um padrão de internacionalização radical, em que as empresas, designadas de *Born Globals*, operam nos mercados internacionais desde a sua criação ou próximo desse momento, procurando obter vantagem competitiva significativa (Olejnik & Swoboda, 2012; Oviatt & McDougall, 1994).

Tratam-se de empresas de pequena dimensão e com recursos limitados, cuja rápida internacionalização decorre da sua capacidade de resposta e flexibilidade, orientação tecnológica e enfâse na inovação, e empreendedorismo dos seus fundadores (Knight & Cavusgil, 1996), que permite a identificação e exploração de oportunidades no mercado externo (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 2005). Para estas empresas, o mercado é global, pelo que os mercados internacionais não são vistos como um complemento do mercado doméstico, mas o foco da sua atividade, operando, assim, em vários mercados simultaneamente e independentemente da distância psicológica (Olejnik & Swoboda, 2012). Para além disso, não se cingem a nenhum modo operacional (descritos na secção seguinte), embora as alianças estratégicas sejam frequentemente utilizadas (Madsen & Servais, 1997).

1.3 Modos de entrada nos mercados internacionais

Root (1977) define os modos operacionais como “um acordo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, competências humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa num país estrangeiro” (como citado em Benito et al., 2009, p.1457). A escolha do modo de entrada determina o sucesso das

atividades no mercado externo (Laufs & Schwens, 2014) e constitui um *trade-off*, entre o nível de controlo, risco, compromisso de recursos e benefícios proporcionados (Niñerola, Sánchez-Rebull, & Hernandez-Lara, 2017).

Considerando a classificação de Pan e Tse (2000), os modos de entrada são divididos em modos de entrada do tipo *equity* e do tipo *non-equity*, em que os primeiros requerem um maior investimento em capital e propriedade, pelo que proporcionam maior controlo, enquanto os segundos não acarretam esse investimento e o controlo é geralmente partilhado (Silva, Meneses, & Pinho, 2018).

1.3.1 Modos do tipo *non-equity*

1.3.1.1 Exportações

As exportações envolvem a transferência de bens produzidos do mercado doméstico para venda no mercado internacional (Hill, 2009) e são tipicamente o modo de entrada privilegiado pelas PME, pois garante um acesso rápido e pouco dispendioso ao mercado externo, ao mesmo tempo que proporciona experiência internacional (Lu & Beamish, 2001).

Segundo Pan e Tse (2000), existem dois principais tipos de exportações: exportações diretas e exportações indiretas, descritas na tabela abaixo.

Tabela 3: Tipos de Exportações

Exportação Indireta	Exportações através de intermediários, nomeadamente compradores, localizados no país do fabricante. A venda é semelhante a uma transação doméstica e a empresa não tem contacto com o exterior (Hollensen, 2014).
Exportação Direta	O fabricante vende diretamente para distribuidores ou agentes situados no mercado externo (Hollensen, 2014).

Fonte: Autoria própria

1.3.1.2 Acordos Contratuais

Os acordos contratuais têm como principal objetivo a transferência de conhecimento e competências entre parceiros, de modo a promover as vendas no exterior, sendo particularmente comuns em empresas com alguma forma de vantagem competitiva (Hollensen, 2014) e assumem as seguintes formas:

Tabela 4: Tipos de Acordos Contratuais

Licenciamento	Acordo no qual o licenciador faculta ao licenciado o direito à propriedade intelectual da empresa (por exemplo, patentes) por um período de tempo restrito, mediante o pagamento de <i>royalties</i> (Hollensen, 2014).
Franchising	Acordo contratual em que o franchisador concede o uso de um sistema de negócio a um franchisado (Anderson & Catignon, 1986).
Alianças Estratégicas	Parceria consagrada num contrato, em que as partes cooperam com o objetivo de atingir os respetivos objetivos estratégicos e reforçar as suas vantagens competitivas (Hollensen, 2014).

Fonte: Autoria própria

1.3.2 Modos do tipo *equity*

Quando comparados com os modos anteriores, estes, que incluem as *joint ventures* e subsidiárias *wholly-owned*, constituem uma estratégia mais dispendiosa e de maior risco, embora reduzam a ameaça de oportunismo e de apropriação da propriedade intelectual (C. W. L. Hill, 2009; Lu & Beamish, 2001).

Tabela 5: Modos de entrada do tipo *equity*

<i>Joint Ventures</i>	Iniciativa que envolve a criação de uma empresa independente, cujo controlo e propriedade é partilhado entre duas ou mais partes (Vaidya, 2009).
<i>Subsidiária wholly-owned</i>	Unidade de negócio detida e controlada por uma empresa-mãe, decorrente de fusões/aquisições ou investimentos de raiz. As primeiras referem-se à junção de empresas originando uma nova empresa e à aquisição de uma empresa estrangeira (Welch & Luostarinen, 1988). Os segundos referem-se a investimentos em novas instalações no mercado externo (Hollensen, 2014).

Fonte: Autoria própria

1.4 Barreiras e facilitadores da internacionalização empresarial

Existem duas vias de investigação na área da internacionalização empresarial: uma está relacionada com os motivos por detrás do começo/desenvolvimento das operações internacionais e outra com os problemas que as empresas identificam no decorrer dessas atividades (Katsikea & Skarmas, 2003), sendo descritos sumariamente nas secções que se seguem.

1.4.1 Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização representam todas as “restrições de atitude, estruturais, operacionais e outras que dificultam a capacidade de uma empresa iniciar, desenvolver ou sustentar operações em mercados externos” (Leonidou, 1995^a, p.31) e colocam-se a qualquer empresa, com ou sem atividade

internacional (Welch & Luostarinen, 1988).

Vários autores dividem as barreiras em **internas** – relacionadas com a capacidade organizacional e disponibilidade de recursos para implementar as atividades de marketing – e **externas** – que se referem ao ambiente no qual as empresas operam (nacional e internacional) (Leonidou, 1995a; OECD, 2008). Partindo desta classificação e das principais barreiras identificadas na literatura, as barreiras internas podem ser repartidas em: a) informacionais; b) funcionais; c) financeiras; e d) marketing. Já as barreiras externas são divididas em: a) processuais; b) nacionais e governamentais; c) consumidores e concorrência; d) indústria; e e) ambiente de negócios. Uma apresentação e explicação mais detalhada das barreiras à internacionalização está disponível no Anexo 1.

A natureza, importância e impacto destas barreiras varia conforme o estado de internacionalização da empresa (Martins & Pinho, 2010), o nível de envolvimento internacional (Darroch & Shaw, 2004) e o contexto temporal (Leonidou, 1995a), e depende das características idiossincráticas dos decisores, das características organizacionais (como, dimensão, idade e tipo de produto) e dos mercados em que operam (relacionado com o país de origem, foco geográfico e indústria/setor) (Leonidou, 1995b, 2004). Consequentemente, por si só as barreiras não constituem impedimento suficiente à internacionalização (Leonidou, 1995b). Neste sentido, a hierarquização das barreiras à internacionalização varia entre estudos (Al-hyari, Al-weshah, & Alnsour, 2012). Ainda assim, algumas das principais barreiras internas identificadas na literatura incluem a falta de informação sobre os mercados internacionais, os custos financeiros associados às operações internacionais e a mão-de-obra inadequada (Martins & Pinho, 2010; OECD, 2008). Por outro lado, as barreiras externas incluem a falta de apoios/incentivos governamentais (Darroch & Shaw, 2004), a concorrência forte (Al-hyari et al., 2012) e a instabilidade política e económica (Leonidou, 2004).

1.4.2 Facilitadores da internacionalização

A literatura tem também orientado o seu foco para as forças impulsionadoras da internacionalização das PME, em particular das exportações (Leonidou, Katsikeas, & Paliawadana, 2007).

Segundo Leonidou et al. (2007), os facilitadores podem ser classificados em **internos e externos**. Enquanto os primeiros se referem a motivos endógenos à empresa, os segundos decorrem do ambiente no qual a empresa opera ou deseja operar, e sobre o qual tem pouco controlo. Adicionalmente, podem ser classificados em **pró-ativos** – que refletem o desejo das empresas em explorar oportunidades de mercado ou competências organizacionais – e **reativos** – que representam a resposta das empresas a pressões internas e externas (Leonidou et al., 2007). É, assim, possível identificar facilitadores pró-ativos e internos, pró-ativos e externos, reativos e internos, e reativos e externos (Morgan & Katsikeas, 1997). Uma exposição mais detalhada dos facilitadores da internacionalização e sua divisão encontra-se em anexo (Anexo 2).

Tal como nas barreiras, existe um conjunto de variáveis relacionadas com o ambiente de negócios, a organização e os decisores, que, juntamente com o contexto temporal, influenciam a natureza e intensidade dos estímulos à internacionalização das empresas (Leonidou et al., 2007). Ainda assim, alguns dos principais facilitadores internos da internacionalização identificados na literatura incluem a orientação e experiência internacional dos decisores (Francioni, Pagano, & Castellani, 2016), as características únicas do produto (Hutchinson, Alexander, Quinn, & Doherty, 2007) e as perspetivas de crescimento e melhoria das vendas (Leonidou et al., 2007). Por outro lado, a literatura aponta para as encomendas não solicitadas provenientes do exterior (Morgan & Katsikeas, 1997), o desejo de reduzir a dependência face ao mercado doméstico (Leonidou et al., 2007), e as relações que se estabelecem entre agentes no mercado doméstico e internacional (Welch & Luostarinen, 1993) como

importantes impulsionadores externos da internacionalização. Na fase inicial das exportações, as empresas são motivadas tendencialmente por fatores externos e reativos, enquanto nas fases mais avançadas são influenciadas por motivações internas e pró-ativas (Leonidou et al., 2007).

Nas últimas décadas um número crescente de empresas expandiu as suas operações internacionalmente, pelo que o tema da internacionalização empresarial foi ganhando maior relevância. Diversos fatores afetam as decisões de internacionalização das empresas e influenciam as suas escolhas, nomeadamente quanto aos modos e *timing* de entrada no mercado, pelo que é possível identificar vários padrões de internacionalização. A decisão de ingressar em operações internacionais depende, assim, da combinação de fatores internos e externos às empresas, com maior ou menor impacto sobre a decisão, sendo difícil tirar conclusões sobre a relevância destes estímulos e obstáculos. Enquanto para alguns autores muitas das barreiras têm origem em fatores externos (Tefom & Lutz, 2006), para outros a decisão de internacionalização é afetada sobretudo por fatores internos (OECD, 2008), sendo que em alguns estudos não há prevalência de nenhum (Leonidou, 1995a). Por outro lado, o envolvimento das empresas em exportações parece ser facilitado por um conjunto de fatores internos e externos, com tendência para a identificação de estímulos externos no início da internacionalização.

No âmbito das barreiras e facilitadores, um dos fatores identificados na literatura refere-se às características diferenciadoras do produto. Neste sentido, um produto mais competitivo/único coloca a empresa em melhor posição para se internacionalizar. Entre as características diferenciadoras do produto, a literatura identifica como relevante a adoção de práticas de negócio sustentáveis (Heikkilä, Harlin, Raudaskoski, Vehmas, & Mensonen, 2018).

Posto isto, no capítulo que se segue é focado o tema da sustentabilidade, especificamente na Indústria do Vestuário, com o objetivo último de entender a importância da sustentabilidade para as PME portuguesas de confeção de vestuário com presença no RU.

Capítulo 2 – Sustentabilidade e a Indústria do Vestuário

Neste capítulo são abordadas questões relativas ao tema do Desenvolvimento Sustentável (DS), começando pela sua definição e a relevância do tema na atualidade, analisando depois as particularidades da Indústria do Vestuário neste âmbito. De seguida, é descrito o papel dos *stakeholders* na difusão e implementação do DS, com destaque para as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas.

2.1 Conceito de Desenvolvimento Sustentável e a sua importância na atualidade

Apesar de DS ser um conceito há muito mencionado na literatura e com uma adoção considerável (Gibson, Parto, & Kemp, 2005), não existe concordância entre académicos sobre o seu significado (Haque, 2000), o que contribui para a aceitação de diversas definições (Purvis, Mao, & Robinson, 2019), dificultando a implementação do conceito (Waas, Hugé, Verbruggen, & Wright, 2011).

Uma das definições mais citadas e com maior aceitação surgiu em 1987 no relatório “*Our Common Future*” (*Brundtland Report*) da *UN World Commission on Environment and Development*, onde é apresentado o seguinte entendimento: “O DS é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades.” (United Nations, 1987). Neste conceito está implícita a importância de conciliar a preservação ambiental com o desenvolvimento das sociedades e indivíduos de forma justa, promovendo simultaneamente o

crescimento económico, tratando-se não só de um conceito inter-geracional como intra-geracional (Martens, 2006; Waas et al., 2011). Assim, existe consenso de que só é possível alcançar DS verificando-se, simultaneamente, prosperidade económica, coesão social e proteção ambiental (Harding, 2006), os três pilares do DS (Gibson & Parto, 2005). Para tal, é necessário que haja “boa governança”, ou seja, apoio político (Gibson et al., 2005) e criação de valor por parte das empresas para outros *stakeholders* (Giovannoni & Fabietti, 2013). Ainda assim, ao longo das últimas décadas, o termo DS foi sendo usado, sobretudo, para designar um problema ambiental (Giovannoni & Fabietti, 2013) e embora existam *trade-offs* inevitáveis entre as três dimensões referidas, deve-se procurar garantir a sua observância simultaneamente e da melhor forma (Giovannoni & Fabietti, 2013; Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007).

Esta perspetiva é coincidente com o modelo de *triple bottom line* (*people-planet-profit*), desenvolvido por Elkington (1998), sobre a importância dos objetivos económicos, ambientais e sociais no exercício da atividade das empresas (Harding, 2006).

Mesmo considerando esta divisão tripartida e apesar da aceitação generalizada do conceito (Keiner, 2006), a ambiguidade, subjetividade e apropriação indevida do conceito de DS continua a prejudicar a sua implementação (Harding, 2006; Waas et al., 2011), nomeadamente no plano político, onde o progresso na implementação de ações de DS se tem mostrado insatisfatório (Harding, 2006).

Embora alguns autores distingam sustentabilidade de DS (Harding, 2006), no decorrer deste trabalho académico os termos serão entendidos como sinónimos e, consequentemente, usados de forma alternada, tal como é feito por outros autores (Waas et al., 2011).

2.1.1 Importância da Sustentabilidade

Embora a sustentabilidade nem sempre tenha sido tratada com uma preocupação séria (Jamieson, 1998), o tema tem ganhado maior atenção. A sua relevância deve-se a três principais razões: o rápido crescimento da população mundial; a crise ambiental; e as disparidades no desenvolvimento global (Sachs, 2015). O primeiro, juntamente com um crescimento económico sem precedentes e o desenvolvimento científico e tecnológico (Waas et al., 2011) cria pressões sobre os recursos naturais (Sachs, 2015). Para tal, contribui igualmente o aquecimento global, resultante da desflorestação e emissões de CO₂, e as elevadas quantidades de químicos prejudiciais à saúde emitidos anualmente, que também contribuem, respetivamente, para a subida no nível da água, fortes secas e intensificação de fenómenos extremos (Haque, 2000), e perda de biodiversidade (Santiteerakul, Sekhari, Bouras, & Sopadang, 2015). Além disso, os países menos desenvolvidos procuram atingir o nível de vida dos países industrializados (Despeisse et al., 2012), onde os padrões de consumo são insustentáveis (Harding, 2006), pelo que é necessário garantir que o façam de forma sustentável.

Adicionalmente, cerca de 1/7 da população mundial vive abaixo do limiar de pobreza, subnutridos e sem água potável, e as disparidades só têm vindo a aumentar (D. Reid, 1995; Sachs, 2015). Muitos outros trabalham em condições inadequadas (Sachs, 2015).

A severidade destes acontecimentos e o seu potencial para criar conflitos conduziu à reavaliação do conceito de desenvolvimento (Haque, 2000; Khor, 2010), reforçando a urgência do DS.

2.2 O impacto da Indústria Têxtil e do Vestuário

Embora o valor atribuído a práticas sustentáveis dependa do modelo de negócio e visão da empresa (Peters, Clancy, & Fröling, 2015), pelas suas características e relevância, a ITV é uma indústria na qual a sustentabilidade tem especial importância (Bürklin, 2019). Desde a seleção dos materiais ao descarte do produto, a cadeia de valor apresenta um impacto ambiental e social significativo, relacionado, nomeadamente, com: o uso de químicos tóxicos no processo de tingimento; o elevado consumo de energia e as condições de trabalho degradantes na confeção; as quantidades elevadas de gases com efeito de estufa emitidas no transporte; para além do descarte de vestuário em aterros e incineração (Lou & Cao, 2019; Peters et al., 2015). E embora o poliéster, uma fibra sintética feita a partir de petróleo frequentemente utilizada na produção de vestuário, liberte gases prejudiciais à saúde e emita substâncias perigosas nas águas residuais das fábricas, também a produção de fibras naturais pode ter um impacto ambiental negativo (Claudio, 2007).

Para além dos efeitos adversos da ITV, nas últimas décadas popularizaram-se padrões de consumo desfavoráveis, que contribuem para o agravamento desses efeitos. A globalização e crescente concorrência mundial incentivaram a produção em países de mão-de-obra barata, permitindo a comercialização de artigos de vestuário a preços reduzidos e de menor qualidade (Claudio, 2007). Tal incitou comportamentos de consumo frequentes e de rápido descarte, que, incentivando a intensificação da produção, possibilitaram o surgimento da *fast fashion* (Claudio, 2007) e contribuíram para a adoção de técnicas de produção insustentáveis (Mcneill & Moore, 2015). Simultaneamente, a indústria encoraja esses hábitos de consumo (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015). Assim, o crescimento da população esperado até 2030 pode vir a aumentar os níveis de consumo de vestuário em 63% (BFC & DHL, 2019).

Conclui-se, assim, que a ITV tem um impacto significativo ao longo de todo o ciclo de vida do produto, que só é possível contrariar através da alteração dos comportamentos de consumo atuais e da transformação dos processos produtivos e da cadeia de abastecimento, onde se mantém o foco das preocupações de sustentabilidade, embora, por si só, não sejam suficientes (Ruppert-Stroescu, Lehew, Connell, & Armstrong, 2015).

2.3 Abordagem *multi-stakeholder* e práticas sustentáveis no contexto empresarial

A prossecução da sustentabilidade requer transformações globais significativas (Keiner, 2006) e o envolvimento e participação ativa de todos os países – principalmente dos mais desenvolvidos –, setores e *stakeholders* (United Nations, 2012). Em particular, o setor privado é um elemento fundamental na transição para um sistema económico sustentável, pois detém os recursos, capacidade e mecanismos necessários (Charter, Gray, Clark, & Woolman, 2008; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018). Mas o papel na transição para o DS não depende apenas da reconfiguração das empresas. Também as instituições públicas e os consumidores são importantes impulsionadores deste processo (Zucchella & Urban, 2014).

O papel de cada um dos principais *stakeholders* é analisado de seguida.

2.3.1 O papel dos consumidores

Conforme evidenciado pelos *Sustainable Development Goals* (SDGs), os consumidores são um dos principais agentes da transformação, nomeadamente na ITV, através da alteração dos seus comportamentos (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015) e adoção de estilos de vida responsáveis (Hanss & Böhm, 2012).

Para tal, é fundamental apresentar alternativas sustentáveis acessíveis e atrativas (Chintakayala, Morris, Young, & Barkemeyer, 2018; Marchand & Walker, 2008), o que, por sua vez, fomenta a alteração dos atuais modos de produção (Becker-Leifhold & Hirscher, 2019). As empresas contribuem para a promoção de comportamentos sustentáveis, influenciando as percepções, necessidades e desejos dos consumidores, através, nomeadamente, da maior transparência e participação destes na conceptualização dos produtos (Charter et al., 2008). Também a cooperação entre indústrias, o desenvolvimento de programas educativos e as normas sociais de um grupo/país podem influenciar as escolhas dos consumidores (Bürklin, 2019).

Adicionalmente, é fundamental compreender como é que o conceito e importância da sustentabilidade são percebidos pelos consumidores (J. Hill & Lee, 2012). O desconhecimento relativamente à multidimensionalidade do conceito e uma comunicação ineficiente das boas práticas das empresas compromete a proliferação de comportamentos de consumo responsáveis (J. Hill & Lee, 2012). Para muitos consumidores, a sustentabilidade refere-se sobretudo a problemas ambientais (J. Hill & Lee, 2012) e muitos deles não estão familiarizados com os rótulos ecológicos (Hanss & Böhm, 2012). Ainda assim, algumas das práticas de negócio sustentáveis reconhecidas pelos consumidores abrangem o pagamento de salários justos e a utilização de fibras naturais/orgânicas (Hanss & Böhm, 2012; J. Hill & Lee, 2012).

Embora, de um modo geral, os consumidores não tenham um entendimento claro sobre sustentabilidade, reconhecem o seu contributo na introdução das mudanças necessárias, nomeadamente pela maior cobertura nos *media* (Hanss & Böhm, 2012). Assim, muitos consumidores começam a questionar o impacto da ITV e a requerer mais informação (J. Hill & Lee, 2012), demonstrando cada vez maior consciencialização ambiental e social (Marchand & Walker, 2008).

Por conseguinte, existem indícios de mudança nos padrões de consumo e estilos de vida de alguns consumidores (Marchand & Walker, 2008), que demonstram interesse em alternativas amigas do ambiente (*eco-fashion*) e marcas que proporcionam boas condições de trabalho (*ethical fashion*), adotando, também, práticas de consumo responsável, tais como a compra em lojas *vintage*, a doação de roupa e a troca de vestuário com amigos/familiares (Heikkilä et al., 2018). Alternativamente, alguns consumidores optam por reduzir o consumo (Marchand & Walker, 2008) e/ou não consumir produtos de determinadas marcas, promovendo, por vezes, o boicote das mesmas (Charter et al., 2008).

Assim, o número de consumidores responsáveis tem aumentado ao longo das últimas décadas (Chintakayala et al., 2018). Entre os consumidores com maior interesse na sustentabilidade encontra-se a “geração Y”², que constitui um vasto e importante segmento de mercado para estes produtos (J. Hill & Lee, 2012). Também os jovens e crianças representam um grupo-alvo relevante e influente (Becker-Leifhold & Hirscher, 2019), embora qualquer consumidor possa ser um “consumidor sustentável”, pois entre duas alternativas semelhantes, a maioria optaria pelo produto com menor impacto ambiental (Mcdonald & Oates, 2006).

Contudo, é irrealista considerar que os consumidores alteram os seus hábitos de consumo somente por razões altruístas (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015). Alguns dos facilitadores da adoção de comportamentos de consumo sustentáveis incluem: o elevado valor percebido dos produtos; os benefícios pessoais, sociais e ambientais; o género, afetando sobretudo as mulheres; e o nível de rendimento (Chintakayala et al., 2018). Os consumidores procuram, também, artigos de vestuário com bom *design*, pelo que se a oferta de produtos

² Seguindo a classificação do *Pew Research Center*, a geração X refere-se aos indivíduos nascidos entre 1965-80, a geração Y (também designada de *Millennials*) aos indivíduos nascidos entre 19981-96 e a geração Z aos indivíduos nascidos entre 1997-2012.

sustentáveis corresponder às alternativas tradicionais quanto a estética, corte e preço, é possível que haja uma maior adoção desse tipo de produtos (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015).

Ainda assim, não é claro se esta tendência é suficiente para a implementação do DS (Marchand & Walker, 2008) pela falta de adoção de práticas de consumo sustentável (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015). Tal deve-se ao facto de muitos dos consumidores continuarem a não ter preocupações com a sustentabilidade (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015), mostrarem-se relutantes em fazer escolhas mais sustentáveis (Mcneill & Moore, 2015; Palomo-Lovinski & Hahn, 2015) e/ou o seu interesse não se traduzir necessariamente em comportamentos de consumo mais sustentáveis (Chintakayala et al., 2018), pelo que as vendas destes produtos não são significativas (Heikkilä et al., 2018), o que também dificulta a transformação generalizada na oferta de produtos sustentáveis (Charter et al., 2008).

Assim, a sustentabilidade não é uma prioridade para muitos consumidores, que privilegiam outros critérios, como o conforto, estilo e preço (Heikkilä et al., 2018). Este último é uma das barreiras mais frequentemente mencionadas, visto que os produtos sustentáveis são geralmente mais caros pelas maiores preocupações éticas e ambientais (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015). Embora alguns consumidores estejam dispostos a pagar mais pela qualidade (Chintakayala et al., 2018), os preços mais elevados não se traduzem necessariamente em melhorias de *performance* (Tura, Keränen, & Patala, 2019) e levantam alguma incerteza face à autenticidade das práticas divulgadas pelas empresas (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015), relacionada com a desconfiança dos consumidores face a práticas de *greenwashing*³ (Tura et al., 2019), uma outra barreira identificada. A perceção de que o contributo dos consumidores termina na compra (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015) e a falta de conhecimento sobre os

³ Por vezes as empresas transmitem informação enganosa, o que cria alguma desconfiança nos consumidores relativamente às alegações que estas fazem em matéria de sustentabilidade (J. Hill & Lee, 2012).

impactos adversos da ITV e dos seus comportamentos de consumo constitui, também, uma barreira à proliferação de padrões de consumo sustentáveis, o que reforça a importância de melhor educar os consumidores sobre o tema (J. Hill & Lee, 2012).

Ainda assim, os consumidores detêm um papel essencial na implementação da sustentabilidade, pois a longo prazo só é possível fomentar a adoção de práticas sustentáveis nas empresas se os consumidores adquirirem este tipo de produtos (Mcneill & Moore, 2015).

Para além das crescentes pressões dos consumidores sobre as empresas, o poder dos cidadãos é também capaz de influenciar a agenda política na promoção da sustentabilidade (Rodriguez, Ricart, & Sanchez, 2002).

2.3.2 O papel dos governos

Os governos (nacionais, regionais e locais) possuem um papel fundamental na promoção de ações em prol da sustentabilidade (United Nations, 2012), nomeadamente através de legislação (Charter et al., 2008) e promoção de informação relevante para a implementação do DS a todos os *stakeholders* (United Nations, 2012).

Embora existam cada vez mais políticas em matéria de sustentabilidade (Bell, 2002), as mudanças são incrementais (Keiner, 2006), e a dificuldade em implementar a sustentabilidade levanta questões sobre a eficácia e orientação das políticas adotadas (Fischer et al., 2007). Logo, para garantir a realização dos SDGs, é necessário desenvolver as políticas, assegurando a sua aplicação prática (European Commission, 2019b).

O compromisso com o DS está há muito consagrado nas políticas da União Europeia (UE) (European Commission, 2016), que continua a liderar os esforços internacionais na implementação do DS (European Commission, 2019b). No âmbito das suas políticas, as autoridades públicas europeias definem objetivos

de *performance* ambiental cada vez mais exigentes, decorrentes, nomeadamente, das Diretivas da CE (Bey, Hauschild, & McAloone, 2013), entre as quais:

- o Regulamento (CE) N.º 1907/2006, relativo ao registo, avaliação, autorização e restrição de substâncias químicas (REACH), que tem como objetivo assegurar um elevado nível de proteção ambiental e da saúde humana relativamente aos perigos provocados por substâncias e produtos químicos (European Commission, 2006);
- a Diretiva (UE) 2018/851, que estabelece o enquadramento legal para o tratamento e gestão de resíduos na UE e que, a partir de 2025, exige a recolha obrigatória de resíduos têxteis pelos Estados-membros (Comissão Europeia, 2018);
- a Diretiva 2001/95/CE relativa à segurança geral dos produtos (European Commission, 2001);
- a Diretiva 2010/75/UE relativa às emissões industriais (European Commission, 2010);
- os critérios para a atribuição do rótulo ecológico da UE aos produtos têxteis e os critérios relativos aos contratos públicos ecológicos da UE para produtos e serviços têxteis (European Commission, 2014, 2017);
- e o Regulamento (UE) N.º 1007/2011, que aponta um conjunto de requisitos e disposições sobre a etiquetagem e marcação de produtos têxteis e as denominações das fibras têxteis (European Commission, 2011b).

Na tabela que se segue são apresentadas algumas medidas adotadas na UE nos últimos anos.

Tabela 6: Políticas e medidas europeias adotadas entre 2011-2019

2011	Plano de ação sobre eco-inovação (Eco-AP)	Instrumento de promoção da eco-inovação e implementação de tecnologias ambientais (European Commission, 2011a)
2015	Plano de ação para a economia circular	Medidas para a alteração dos padrões de consumo e produção relacionadas com a maior sensibilização dos consumidores, o <i>design</i> dos produtos e a gestão de desperdício (European Commission, 2019b), integradas no <i>Circular Economy Package</i> , um programa que engloba também um conjunto de propostas sobre a redução e gestão de resíduos, e deposição de resíduos em aterros.
	2030 Agenda for Sustainable Development	Enquadramento global para o DS, no qual foram acordados 17 SDGs e 169 metas comuns para o ano de 2030. Estes objetivos são universais por natureza e requerem a participação de todos os <i>stakeholders</i> (European Commission, 2016). Entre os diversos objetivos, o mais relevante para o corrente TFM é o objetivo 12: Assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis (United Nations, 2015). Os SDGs são criticados pela falta de orientações gerais para a implementação de políticas e falta de compromisso obrigatório (Morioka, Bolis, Evans, & Carvalho, 2017).

	Acordo de Paris	Acordo que traduz os esforços internacionais na redução das emissões de gases com efeito de estufa para manter a subida da temperatura abaixo dos 1,5°C, em coordenação com os SDGs (European Commission, 2018b).
2018	Segundo Circular Economy Package	Programa que inclui entre outros, a <i>EU Plastics Strategy</i> , que pretende a reciclabilidade de todas as embalagens de plástico em circulação no mercado europeu até 2030 (European Commission, 2018a)
2019	Pacto Ecológico Europeu	Pacote de medidas que reforça o compromisso da UE com o DS, através, nomeadamente, da implementação de uma estratégia industrial e de um novo plano de ação da economia circular. Adicionalmente, serão tomadas medidas para a tomada de decisão informada dos consumidores e combate às falsas alegações de sustentabilidade (European Commission, 2019a).

Fonte: Autoria própria

A transição para uma economia sustentável requer investimentos significativos no curto-prazo, pelo que é essencial que os fundos públicos sejam direcionados para a prossecução dos SDGs (European Commission, 2019b). Para tal, existem fundos e programas de financiamento, entre os quais o Portugal 2020 (Governo de Portugal, 2020) e o *GovTech* (Governo de Portugal, 2019).

No âmbito da divulgação de informação relativa ao DS, o Ministério do Ambiente criou o portal ECO.NOMIA para a promoção de iniciativas de Economia Circular (EC) e divulgação de oportunidade de financiamento nesta área (Ministério do Ambiente, 2020).

Os governos promovem, também, a satisfação dos SDGs através da incorporação de critérios de sustentabilidade nos contratos públicos (Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016; Witjes & Lozano, 2016), nomeadamente no setor do vestuário, uniformes e outros têxteis (European Commission, 2008). Tal está relacionado com o facto de as autoridades públicas representarem um importante consumidor, que, através do seu poder de compra (Witjes & Lozano, 2016), pode estimular uma maior procura por produtos ecológicos e, assim, incentivar o desenvolvimento de produtos e serviços mais responsáveis pelas empresas (European Commission, 2019b; Witjes & Lozano, 2016).

2.3.3 O papel das empresas

A intervenção e inovação do setor privado, particularmente da indústria transformadora, são fundamentais para resolver os desafios da sustentabilidade, não bastando a ação governamental (Despeisse et al., 2012; Small-Warner, 2018). O destaque para o setor industrial reflete-se no seu impacto ambiental e social, ao mesmo tempo que é reconhecido o contributo na resolução destes problemas (Lee & Ball, 2003), pelo que alguns autores sugerem que a mudança deve ser conduzida pelas empresas (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015). Consequentemente, estas estão sob cada vez maior pressão interna e externa para assumir responsabilidade (Adams, 2015) e atuar em matéria de sustentabilidade (Rocha et al., 2007), especialmente as PME, que para além de constituem um elemento central da ITV (BFC & DHL, 2019), são responsáveis por 70% da poluição global (Caldera, Desha, & Dawes, 2018).

Assim, se há umas décadas atrás, as empresas adotavam uma postura reativa no combate à crise ambiental (Giovannoni & Fabietti, 2013), é expectável que a sua sobrevivência e sucesso no futuro decorra da adoção de práticas sustentáveis, passando a ser caracterizadas pela transparência/rastreabilidade, modelos de negócio inovadores, cultura colaborativa e foco no longo prazo (Adams, 2015).

Ainda assim, os esforços adotados pelas empresas na implementação da sustentabilidade variam – enquanto para algumas a sustentabilidade é um elemento central da estratégia de negócio, através do qual pretendem obter benefícios económicos e assumir responsabilidade social e ambiental perante os *stakeholders* mais relevantes (Tura et al., 2019), outras pretendem apenas estar em conformidade com as normas e regulamentos impostos (Görner & Bonini, 2011) e obter vantagem competitiva (Haddock-Fraser & Tourelle, 2010), continuando a faltar a implementação da sustentabilidade por toda a organização (Fergus & Rowney, 2005). Consequentemente, o desempenho empresarial e de sustentabilidade são avaliados separadamente, o que compromete a implementação do DS (Giovannoni & Fabietti, 2013).

2.3.3.1 Um novo modelo de negócio e as práticas sustentáveis

A possibilidade de resolver simultaneamente os desafios do DS e beneficiar de oportunidades de negócio, não só tem conduzido a inovações ao nível do produto, processos e tecnologias, como a transformações no modelo de negócio (Boons, Montalvo, Quist, & Wagner, 2013), que atravessam a organização (Bey et al., 2013). Ainda assim, grande parte das empresas opera através de modelos de negócio insustentáveis (Boons et al., 2013).

I. O modelo de negócio sustentável

A criação de novos modelos de negócio é uma das formas de introduzir a sustentabilidade nas empresas (Evans et al., 2017), tratando-se de uma área em crescimento (Charter et al., 2008). Um modelo de negócio sustentável é “um modelo no qual os princípios de sustentabilidade constituem a força condutora da empresa e modelam a tomada de decisão” (Stubbs & Cocklin, 2008, p.103), pelo que o tradicional conceito de modelo de negócio é substituído por prioridades sociais e ambientais, e a sustentabilidade passa a ser parte integrante da proposta de valor das empresas (Geissdoerfer et al., 2018).

Dado que as fases do ciclo de vida do produto atravessam a **cadeia de abastecimento**, para alcançar verdadeiramente a sustentabilidade é fundamental o envolvimento de todos os seus intervenientes (Jayal, Badurdeen, Dillon Jr, & Jawahir, 2010), nomeadamente dos fornecedores, que são responsáveis por cerca de 50% do valor do produto (Mahler, 2007). Aqui, o foco está na aquisição de materiais renováveis e produtos eticamente produzidos (Rocha et al., 2007) e na cooperação na definição de objetivos ambientais, considerando também certificações e requisitos mínimos de *performance* ambiental dos fornecedores (Zhu, Sarkis, & Geng, 2005). Contudo, esta transformação pode resultar na extinção de parcerias duradouras e na dependência face a fornecedores-chave (Tura et al., 2019). Por sua vez, o contributo das empresas traduz-se, nomeadamente, na introdução de princípios da sustentabilidade no *design* do produto e processos produtivos (Jayal et al., 2010), como é descrito de seguida. Entre as atividades “*downstream*” da cadeia de abastecimento, ao nível das atividades de logística é fundamental o desenvolvimento de rotas eficientes e o uso de embalagens sustentáveis na distribuição, armazenamento e venda (Abdul-Rashid, Sakundarini, Ghazilla, & Thurasamy, 2017). Além disso, é fundamental a cooperação dos consumidores (Golicic & Smith, 2013), como foi já evidenciado.

Embora fundamentais, as transformações nos modelos de negócio nem sempre são bem-sucedidas, o que retarda a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas (Geissdoerfer et al., 2018). Além disso, não existe uma única solução de modelo de negócio sustentável (Morioka et al., 2017). Assim, vários modelos têm sido idealizados para apoiar a implementação do DS, nomeadamente **modelos de negócio circulares** (Geissdoerfer et al., 2018), que, baseados na ideia de EC, repensam o fluxo atual dos materiais e energia (Korhonen, Honkasalo, & Seppälä, 2018), abordando e reconciliando os problemas sociais, ambientais e económicos (Witjes & Lozano, 2016). Neste sentido, os materiais, componentes e produtos devem ser mantidos em circulação económica, tanto quanto possível, através da recuperação, restauro e reutilização, de forma a maximizar o seu valor económico, minimizar as emissões e evitar o recurso a novas matérias-primas. Quando tal não é mais possível, são reciclados e utilizados como matéria-prima, e em último caso incinerados e descartados, criando assim um ciclo de vida *cradle-to-cradle*. Adicionalmente, propõe-se a utilização de fontes de energia renovável (Korhonen et al., 2018).

II. As práticas de negócio sustentáveis

As práticas de negócio sustentáveis são todas as atividades, iniciativas ou políticas, cujo objetivo é a resolução de problemas sociais e ambientais, sem comprometer a obtenção de lucro (Tura et al., 2019). Contudo, é necessário melhor definir estas práticas (Despeisse et al., 2012), garantindo, assim, a implementação de iniciativas com valor (Görner & Bonini, 2011).

Algumas das práticas adotadas pelas empresas em matéria de sustentabilidade incluem as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) (Russell & Millar, 2014), o *ecodesign* (Ghisellini et al., 2016), a produção mais limpa (*cleaner production*) (Charter et al., 2008), a implementação de

sistemas de gestão ambiental (Zhu et al., 2005) e a publicação de relatórios de sustentabilidade (Evans et al., 2017).

A **RSC** relaciona-se com o reconhecimento dos impactos sociais da atividade das empresas e com a forma como estas agem perante os seus trabalhadores e a sociedade, pelo que inclui práticas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e qualidade de vida, os direitos humanos e laborais, o envolvimento em atividades de voluntariado e a formação dos trabalhadores em sustentabilidade (Russell & Millar, 2014).

Por sua vez, o impacto ambiental dos produtos depende significativamente das escolhas feitas na fase do *design* (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015), pelo que é essencial que as empresas criem produtos tendo em vista a durabilidade, reaproveitamento e descarte seguro dos mesmos. Assim, o *ecodesign* proporciona produtos e processos mais amigos do ambiente, ao mesmo tempo que garante a qualidade e *performance* dos mesmos (Ghisellini et al., 2016).

A **produção mais limpa**, que inclui a prevenção da poluição, a eliminação de resíduos perigosos e o *ecodesign*, é estratégia essencial na prossecução do DS (Ghisellini et al., 2016). Mediante a introdução de produtos e processos mais limpos e eficientes (Charter et al., 2008), é possível minimizar a produção de desperdício e as emissões, evitar o recurso a materiais não renováveis e perigosos, melhorar a saúde e segurança dos trabalhadores, e promover a utilização eficiente dos recursos (Ghisellini et al., 2016; Jayal et al., 2010), reduzindo, assim, os custos de produção (Dorion, Guimarães, & Andréa Severo, 2018). Tal contribui para a maior eficiência económica e proteção do ambiente (Ghisellini et al., 2016). Na ITV, a produção mais limpa traduz-se, nomeadamente, na utilização de fibras e tintas naturais, e na otimização do consumo de energia e água (Correia, Silva, Neto, Sanches, & Lucato, 2019).

O sucesso na implementação de medidas de sustentabilidade requer a adoção de **indicadores de performance** (KPIs) – por exemplo, produtividade,

consumo energético e igualdade de trabalho – que permitam medir o impacto económico, social e ambiental das empresas (Gunasekaran & Spalanzani, 2012; Nambiar, 2010), e de medidas que garantam o reconhecimento destas estratégias, tais como rótulos e certificações (Bey et al., 2013), aprofundados na secção seguinte.

Por outro lado, cada vez mais empresas publicam **relatórios de sustentabilidade**, exibindo a sua *performance* ao exterior (Hoffman, 2018).

Posto isto, na ITV, a adoção de práticas sustentáveis não é significativa e representa apenas um nicho de mercado (Palomo-Lovinski & Hahn, 2015), pelo que muitas empresas não comunicam as práticas adotadas para não restringirem o negócio (Charter et al., 2008).

2.3.3.2 A importância da certificação e dos rótulos ecológicos

Segundo a ATP (2015), a certificação é uma declaração formal, emitida por um Organismo de Certificação, que comprova o cumprimento de requisitos de uma norma de referência e que, apesar de voluntária, pode exigir alterações nas operações, sendo, por vezes, resultado de pedidos de clientes.

As certificações e rótulos constituem uma mais-valia competitiva para as empresas, pois permitem orientar os consumidores para produtos mais sustentáveis e promovem a eficiência e otimização dos processos (ATP, 2015; Peters et al., 2015). Contudo, a sua eficácia não deixa de ser questionável pela falta de credibilidade, sensibilização e/ou reconhecimento de alguns rótulos ecológicos (Charter et al., 2008). Adicionalmente, a **implementação e certificação de sistemas de gestão** demonstra o compromisso com a sustentabilidade e melhora a *performance* ambiental e social da empresa. Apesar de poderem ser implementados individualmente, os sistemas de gestão devem ser considerados enquanto sistema de gestão integrado (SGI) (ATP, 2015; Rocha et al., 2007) .

Na tabela 7 são identificadas algumas certificações e rótulos de carácter geral, aplicados ao setor do vestuário, enquanto na tabela 8 são apresentadas algumas das certificação específicas do setor.

Tabela 7: Certificações e rótulos de carácter geral mais comuns na Indústria Têxtil e do Vestuário

Certificações/rótulos de carácter geral	
EU Ecolabel (Rótulo ecológico europeu)	Promove produtos com elevada performance ambiental e abrange diversos aspetos como a produção de resíduos, o consumo energético, a durabilidade, a reutilização dos produtos e aspetos éticos/sociais.
FAIRTRADE (Comércio Justo)	Garante a proteção e desenvolvimento dos produtores de matérias-primas, nomeadamente nos países em desenvolvimento, e a sustentabilidade na cadeia de abastecimento.
GREEN Target®	Certificação desenvolvida pelo CITEVE, que transmite a boa performance das empresas em matéria de sustentabilidade.
Marcação CE (<i>Conformité Européenne</i>)	Evidencia a conformidade com a legislação comunitária sobre a segurança, saúde e proteção ambiental. Na ITV é obrigatória para os Equipamentos de Proteção Individual (EPI).
ISO 9001 (Sistema de gestão da qualidade)	Estabelece requisitos que promovem a melhoria contínua e garantem o exercício da gestão da qualidade pela organização.
ISO 14001 (Sistema de gestão ambiental)	Permite controlar e melhorar a performance ambiental, através de especificações para a aplicação de sistemas de gestão ambiental.
NP 4469-1 (Sistema de gestão da responsabilidade social)	Constitui os requisitos para a definição e controlo das políticas e práticas de responsabilidade social nas empresas.
OSHAS 18001/NP 4397 (Sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho (SST))	Determina os requisitos necessários para a identificação, avaliação e controlo dos riscos operacionais e implementação de um sistema de gestão eficaz, e possibilita a melhoria do desempenho da SST.

Fonte: ATP (2015)

Tabela 8: Certificações específicas do setor do vestuário

Certificações específicas do setor do vestuário	
OEKO-TEX® STANDARD 100	Principal sistema de certificação internacional para produtos têxteis (desde a matéria-prima aos produtos acabados) e acessórios isentos de substâncias prejudiciais à saúde humana.
STeP – Produção têxtil sustentável	Sistema aplicado a fabricantes de todas as fases do processamento têxtil (desde a produção de fibras à confecção), que avalia a gestão de produtos químicos, a proteção ambiental, a gestão ambiental, a saúde e segurança no trabalho, a responsabilidade social e a gestão da qualidade.
GoBlue	Rótulo biológico desenvolvido pelo CITEVE
UV Standard 801	Certificação que determina o grau de proteção de um artigo têxtil e de vestuário contra a radiação ultravioleta
GOTS - Global Organic Textile Standard	Certificação de produtos têxteis fabricados a partir de fibras orgânicas e que abrange critérios aplicados à distribuição dos produtos, gestão ambiental, responsabilidade social e gestão de qualidade.
Friendly Chem	Certificação disponibilizada pelo CITEVE que se aplica aos produtores e distribuidores de produtos químicos, auxiliares e corantes usados na produção têxtil. Para receber esta certificação, é necessário cumprir os requisitos do OEKO-TEX® STANDARD 100.

Fonte: ATP (2015)

2.3.3.3 Facilitadores e barreiras da integração da sustentabilidade nas empresas

Existe evidência que sugere que a sua introdução de práticas sustentáveis nas empresas não só afeta a *performance* ambiental como financeira, para além de que promove o bem-estar social (Hami, Muhamad, & Ebrahim, 2015; Joyce & Paquin, 2016) e cria novas oportunidades de negócio (Morioka et al., 2017). No entanto, a adesão a estas iniciativas de sustentabilidade mantém-se baixa (Neri et al., 2018), sendo importante identificar os fatores que dificultam e motivam a sua generalização.

I. Facilitadores

Segundo Neri et al. (2018), é possível distinguir facilitadores **internos** – fatores com origem no interior das empresas, relacionados com os processos intrínsecos às organizações, como a estratégia de negócio e reputação – de facilitadores **externos** – fatores com origem externa às empresas, relativos às

relações com *stakeholders* externos, como as pressões dos acionistas e a concorrência (Lozano, 2015). Os primeiros são divididos em: a) organizacionais (relacionados com os valores e competências organizacionais); b) recursos humanos (relacionados com as atitudes dos decisores e trabalhadores); c) informacionais (relacionados com a disponibilidade de informação); d) inovação (relacionados com a inovação e eficiência); e e) económicos (relacionados com custos e ganhos financeiros). Em contrapartida, os facilitadores externos são agrupados em: a) regulatórios (relacionados com legislação); b) apoio (relacionados com incentivos financeiros e cooperação com diversos *stakeholders*); c) pressões externas (relacionados com as pressões criadas por diversos *stakeholders*); e d) mercado (relacionados com a disponibilidade de recursos e posicionamento) (Neri et al., 2018). Uma explicação mais detalhada dos facilitadores está disponível em anexo (Anexo 3).

Para além dos valores corporativos (Bey et al., 2013) e da crescente consideração de critérios ambientais e sociais nos investimentos (Hoffman, 2018), a adoção de práticas sustentáveis resulta também de iniciativas de colaboradores que demonstram um modo de pensar sustentável (BFC & DHL, 2019). Posto isto, a literatura aponta para os fatores externos, nomeadamente a legislação mais rigorosa (Alblas, Peters, & Wortmann, 2014), as preferências dos consumidores (Nambiar, 2010) e a vantagem competitiva esperada (Bey et al., 2013), como os principais motivos para a adoção de estratégias sustentáveis, o que indica que as empresas tendem a adotar uma postura mais reativa face à sustentabilidade (Lozano, 2015). Ainda assim, Giunipero, Hooker, e Denslow (2012) evidenciam o papel da pressão e interesse da gestão de topo na mobilização de práticas de negócio sustentáveis.

A importância dos diversos facilitadores decorre também do contexto, nomeadamente do setor e dimensão da empresa (Neri et al., 2018).

II. Barreiras

Para além dos facilitadores, existe um conjunto de fatores que dificultam a adoção e proliferação de estratégias sustentáveis nas empresas, o que reforça a complexidade do desafio de implementação do DS (Bey et al., 2013).

As barreiras podem ser divididas em: a) organizacionais (relacionadas com a estrutura organizacional); b) ambientais (relacionadas com as soluções sustentáveis); c) conduta da gestão (relacionadas com as competências da gestão de topo); d) conduta dos trabalhadores (relacionadas com as competências e envolvimento dos trabalhadores); e) informacionais (relacionadas com a disponibilidade de informação); f) tecnológicos (relacionados com a implementação de tecnologia sustentável); g) económicas (relacionados com custos e rentabilidade); h) regulatórias (relacionadas com legislação); e i) contextuais (relacionadas com as características do mercado) (Alblas et al., 2014; Bey et al., 2013; Neri et al., 2018). Uma exposição mais detalhada das barreiras encontra-se em anexo (Anexo 4).

Algumas das barreiras identificadas na literatura incluem a falta de linhas orientadoras (Bhanot, Rao, & Deshmukh, 2015) e as diferenças de legislação entre países (Giunipero et al., 2012), sendo a falta de conhecimento especializado (Bey et al., 2013), a falta de conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade (Bhanot et al., 2015) e os custos de investimento elevados (Sammler & Nissen, 2017) identificados como uns dos principais entraves à sustentabilidade. As barreiras identificadas pelas empresas variam consoante o seu nível de experiência em matéria de sustentabilidade (Alblas et al., 2014).

Alguns fatores são apresentados na literatura como barreira e facilitador, como é o caso da *performance* dos produtos sustentáveis (Alblas et al., 2014; Neri et al., 2018), da competitividade (Bey et al., 2013; Giunipero et al., 2012) e das preferências dos consumidores (Giunipero et al., 2012; Nambiar, 2010).

2.3.3.4 Efeitos da adoção de práticas de negócio sustentáveis nas empresas

Cada vez mais empresas recorrem à sustentabilidade para beneficiar de oportunidades de crescimento e benefícios operacionais (Görner & Bonini, 2011), através da obtenção de vantagem competitiva (Li, Ragu-nathan, Ragu-nathan, & Rao, 2006) e melhoria do desempenho empresarial (Russell & Millar, 2014), para além de que contribui para a satisfação de objetivos ambientais e sociais (Gunasekaran & Spalanzani, 2012). Atualmente, a adoção de práticas sustentáveis é uma razão de sucesso das empresas, ao invés um custo adicional desnecessário (Mahler, 2007).

Segundo Cantele e Zardini (2018), as práticas sustentáveis conduzem inicialmente à melhoria da satisfação dos clientes, e empenho/retenção dos trabalhadores, para além de que permitem fortalecer a reputação (Görner & Bonini, 2011). A adoção destas práticas confere, também, maior competitividade às empresas, na medida em que contribui para a diferenciação do produto, a redução de desperdício e o uso eficiente dos recursos (Heikkilä et al., 2018; Rocha et al., 2007) e, conseqüentemente, para um novo posicionamento, redução de custos, melhorias de produtividade e eficiência operacional (ATP, 2015; Despeisse et al., 2012). Além disso, permite reduzir os riscos operacionais, facilita a inovação e contribui para melhorias na qualidade (Gunasekaran & Spalanzani, 2012; Russell & Millar, 2014).

Adicionalmente, a literatura sugere que a competitividade das empresas contribui para a melhoria do desempenho empresarial (Russell & Millar, 2014) através da maior lealdade dos consumidores e inovação no produto, que contribui para o aumento das vendas (Li et al., 2006), o que confirma a importância da sustentabilidade para as PME (Cantele & Zardini, 2018).

Ainda assim, se os efeitos positivos da adoção de práticas de negócio sustentáveis na *performance* ambiental e social são comumente reconhecidos (Abdul-Rashid et al., 2017), a relação com o desempenho empresarial e ganhos

de competitividade não é tão clara (Cantele & Zardini, 2018; Morioka et al., 2017; Russell & Millar, 2014). Enquanto alguns autores identificam uma relação positiva entre a adoção de práticas sustentáveis e a *performance* económica (Abdul-Rashid et al., 2017), tal como evidenciado a cima, outros consideram que a *performance* de sustentabilidade é incompatível com a obtenção de vantagem competitiva, o que compromete a ação das empresas (Russell & Millar, 2014). Ainda assim, é expectável que no futuro os modelos de negócio sustentáveis venham a substituir os modelos tradicionais (Geissdoerfer et al., 2018).

Em conclusão, a execução do DS depende do envolvimento de todos os *stakeholders*, com destaque para os consumidores, governos e empresas, que não só contribuem para o DS através da adoção de práticas mais sustentáveis (por exemplo, a redução do consumo, as compras públicas “verdes” e a redução do desperdício), como das pressões que exercem sobre os outros *stakeholders*. Em particular, é evidenciado o contributo das empresas, que têm vindo a alterar a sua postura relativamente à sustentabilidade, integrando práticas sustentáveis no negócio, o que constitui uma possível fonte de vantagem competitiva, contribuindo, também, para a melhoria da *performance* empresarial. Ainda assim, existe um conjunto de entraves à adoção de práticas de consumo e produção sustentáveis, pela que as medidas tomadas continuam a ser insuficientes, comprometendo a implementação do DS.

No capítulo que se segue é apresentada a metodologia adotada neste trabalho de investigação para dar resposta às questões de investigação enunciadas na Introdução.

Capítulo 3 – Método

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica adotada na realização deste trabalho de investigação, explicitando, nomeadamente, as técnicas adotadas para a recolha e tratamento da informação.

O método de investigação adotado no corrente trabalho de investigação é o **método qualitativo** (Creswell, 2007, p.36). Esta escolha deve-se ao facto de o objetivo deste trabalho de investigação ser o de explorar com detalhe um conjunto de empresas portuguesas de confeção de vestuário com presença no RU, procurando compreender a importância da sustentabilidade na sua atividade.

As questões de investigação do corrente trabalho de investigação, já enumeradas na Introdução, procuram preencher as lacunas identificadas na literatura, esperando, também, que os resultados obtidos possam contribuir para um melhor entendimento do cenário da sustentabilidade nas empresas de confeção, particularmente para aquelas com presença no RU, apoiando, eventualmente, a sua tomada de decisão.

3.1 Os Estudos de Caso

A estratégia de investigação adotada é o estudo de caso, uma “abordagem qualitativa na qual o investigador explora um ou múltiplos casos (...), através da recolha detalhada e aprofundada de dados, envolvendo múltiplas fontes de informação (...) e relata uma descrição do caso e temas relacionados” (Creswell, 2007, p.73). Dado que o objetivo deste trabalho de investigação não é apenas descrever os casos, mas ganhar um entendimento mais generalizado da

aplicação da sustentabilidade no contexto da ITV portuguesa, o tipo de estudo de caso mais adequado é o exploratório (Yin, 1994, p.15).

Para tal, não basta considerar apenas um caso (Yin, 1994), mas sim múltiplos casos. Deste modo, foram escolhidos dois estudos de caso, a Tetribérica, S.A e a Scoop - Scorecode Têxteis, S.A., cujo processo de seleção é descrito abaixo. Daqui em diante as empresas são identificadas como Tetribérica e Scoop.

3.1.1 Seleção

Os dois principais critérios de seleção das empresas foram a evidência de preocupações ambientais e sociais na empresa, e a presença e relevância no RU. Para garantir a seleção de empresas que, de alguma forma, integram a sustentabilidade na sua atividade, foi considerada, sobretudo, a atribuição de certificações de sustentabilidade, tendo, para isso, consultado os *websites* de algumas certificações internacionais (OEKO-TEX, GOTS e *Textile Exchange*), bem como o *website* das empresas. Quanto à identificação de empresas com presença no RU, a listagem foi recolhida através de informação disponibilizada nos *websites* das empresas, da presença em feiras britânicas (*Fashion SVP e Pure London*) e das listas de produtores nacionais e lista do INE (100 empresas portuguesas que mais exportaram para o Reino Unido em 2018) disponibilizadas pela Delegação da AICEP em Londres.

Para além disso, foram contactadas algumas empresas e entidades do setor (ATP, ANJE, Associação Seletiva Moda e CITEVE), através, sobretudo, de contactos disponibilizados pela AICEP, analisando também uma listagem de empresas disponível no *website* da ATP e do Cluster Têxtil.

Visto que as empresas portuguesas de confeção de vestuário são maioritariamente PME, este foi considerado, também, critério de seleção, confirmado através da base de dados Sabi, que reúne informação financeira de empresas portuguesas e espanholas.

Começando, inicialmente, com uma listagem composta por 98 empresas, após afinamento com base, nomeadamente, na existência de informação sobre a presença das empresas no mercado britânico, chegou-se a uma lista final composta por 7 empresas, entre as quais a Tetribérica⁴. Esta foi selecionada pela importância que a sustentabilidade aparentava ter no seu modelo de negócio. Após validação da escolha pela respetiva Gestora de Cliente na AICEP, foi enviado um *email* à empresa, a explicar o âmbito e propósito da entrevista, os motivos da sua seleção, o número de entrevistados desejado e suas funções, inquirindo a sua disponibilidade em ser entrevistada.

Posteriormente, no âmbito de uma visita ao salão têxtil português MODTISSIMO, foram identificadas algumas empresas que constavam da pesquisa feita anteriormente, entre as quais a Scoop - Scorecode Têxteis S.A, que pela verificação dos critérios de seleção e importância devotada à sustentabilidade foi escolhida para integrar este trabalho de investigação. O contacto desenrolou-se de forma semelhante ao descrito anteriormente.

Para responder à sub-questão de investigação iv. foi selecionado um grupo restrito de organizações britânicas com atividades no âmbito da sustentabilidade e ITV, às quais, após validação do Diretor da Delegação da AICEP, foi enviado um *email*, com uma estrutura semelhante ao enviado às duas empresas portuguesas. Entre as organizações contactadas, a *Fashion Roundtable* mostrou-se disponível para integrar este trabalho de investigação.

⁴ Inicialmente, a intenção era de analisar um conjunto de três empresas, selecionadas através de critérios adicionais de afinação, nomeadamente o número de certificações que possuem e o peso nas exportações do setor para o RU. Assim, foi feito um primeiro contacto com a responsável da Fileira Moda da AICEP para validação das empresas selecionadas, no seguimento do qual ficou acordado pedir o parecer das respetivas Gestoras de Cliente. Contudo, a dificuldade em obter respostas de algumas das empresas, bem como das alternativas definidas, condicionou esta abordagem, pelo que da lista definida foi apenas conseguida a colaboração da Tetribérica.

3.1.2 Técnicas de recolha de informação

Para responder às questões de investigação deste estudo foram realizadas diversas entrevistas num formato semiestruturado, que permite a recolha detalhada de informação e opiniões e perspetivas dos entrevistados (Yin, 1994).

Para garantir a validade dos resultados (King, 2004) e um melhor entendimento do fenómeno (Boyce & Neale, 2006), foram selecionados, quando possível, dois elementos de diferentes níveis hierárquicos em cada organização, para os quais foram preparados diferentes guiões de entrevista com base na revisão de literatura (ver o Anexo 6). Foi também criado um formulário de consentimento para inquirir o uso no trabalho de investigação da informação recolhida nas entrevistas, divulgação da identidade dos entrevistados e da organização, e gravação das entrevistas (ver o Anexo 7).

Após confirmação das empresas e da organização britânica, e identificação dos entrevistados, foi definido o modo de realização das entrevistas. Na Tetribérica as entrevistas foram realizadas presencialmente, tendo sido entrevistados o CEO, Joaquim Moreira, a diretora comercial Alexandra Paredes, e a colaboradora Sónia Silva. Foi, também, possível realizar uma visita às instalações da empresa, o que permitiu ganhar um melhor entendimento sobre a sua atividade e integração da sustentabilidade no negócio, analisando, nomeadamente, o ambiente/condições de trabalho. Na Scoop foi apenas possível entrevistar via *Skype* o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento e membro da administração, Daniel Mota Pinto⁵. Na *Fashion Roundtable*, foram entrevistadas presencialmente duas colaboradoras, Johanna Ramaer, *policy and research intern* e Camilla Rydzek, *editorial volunteer*. No âmbito da caracterização da ITV portuguesa foi feita uma entrevista adicional a Ana Tavares, cofundadora da We Sustain, Lda., uma empresa de apoio ao desenvolvimento

⁵ Neste caso, a entrevista presencial e visita às instalações não foram possíveis devido às circunstâncias relacionadas com a pandemia da Covid-19, que também condicionou a possibilidade de entrevistar um outro elemento da empresa.

de projetos de sustentabilidade no norte de Portugal, daqui em diante identificada como We Sustain.

De forma a reforçar a qualidade da análise, foram consideradas como fontes secundárias de informação relatórios de sustentabilidade e código de conduta, certificações de sustentabilidade e informação recolhida nos *websites* das empresas. Para além disso, foram recolhidos alguns relatórios e inquéritos sobre a sustentabilidade na ITV britânica e portuguesa, bem como estatísticas sobre as duas indústrias e suas relações económicas do estudo de mercado da ITV britânica produzido no âmbito do estágio curricular e de informação produzida pelo INE.

No capítulo que se segue procede-se ao estudo empírico, começando por descrever a Indústria de Vestuário portuguesa e britânica, para de seguida apresentar e analisar os estudos de caso selecionados.

Capítulo 4 – A Sustentabilidade na ITV portuguesa e britânica

Este capítulo começa com uma descrição da ITV em Portugal e no RU, focando a importância da sustentabilidade no setor, bem como uma descrição das relações comerciais entre os países, tendo como objetivo contextualizar os estudos de caso selecionados. Estes são posteriormente apresentados e analisados, procurando dar resposta às questões de investigação que guiam este trabalho de investigação.

4.1 A Indústria de Vestuário portuguesa

A ITV é uma das mais importantes indústrias portuguesas, caracterizando-se pela tradição e elevado conhecimento (aicep Portugal Global, 2018).

Foi nas décadas de 70/80 que a ITV portuguesa desenvolveu muito da sua atividade, devido, sobretudo, à mão-de-obra barata. Contudo, na década de 2000, diversos eventos resultaram num período de declínio na atividade da ITV, do qual, na última década, a indústria tem vindo a recuperar e a alcançar reputação internacional, focando-se no *know-how* industrial, inovação tecnológica, qualidade, mão-de-obra especializada (DGAE, 2018) e produção responsável. Tal garantiu-lhe um posicionamento de líder na inovação e sustentabilidade na ITV, como confirma Ana Tavares, cofundadora da We Sustain.

Em 2017, a ITV portuguesa era constituída por 8.821 empresas de vestuário, na sua maioria PME e microempresas (INE, 2020a) – 70% com até 5

trabalhadores (Cenit, 2020). O pessoal ao serviço da ITV apresenta uma tendência crescente (INE, 2020i).

A indústria do vestuário localiza-se maioritariamente no Norte de Portugal, que concentra cerca de 90% do volume de negócios e emprego (INE, 2020a, 2020j, 2020i). Segundo estimativas da ATP (2019), em 2018, estas empresas geraram um volume de negócios de €7,6 mil milhões, o sexto mais elevado da Europa. Contudo, o decréscimo no índice de produção industrial no setor de vestuário em outubro de 2019 face ao período homólogo anterior revela um desempenho negativo da indústria (INE, 2020h).

Ainda assim, o setor revela um bom posicionamento no comércio internacional (Cenit, 2017), tendo, nos últimos anos, apresentado um saldo da balança comercial positivo superior a mil milhões de euros (ATP, 2019). Em 2018, Portugal foi o 22º exportador mundial de vestuário e o 10º na UE (aicep Portugal Global, 2018). As exportações atingiram um valor correspondente a 5,5% do total de exportações nacionais, concentrando-se no mercado intracomunitário (INE, 2020b), particularmente em Espanha (quota de 40% entre janeiro e novembro de 2019). Os EUA são o principal mercado fora da Europa, com uma quota de 4% (INE, 2020d). Por outro lado, as importações cresceram 4,7% em 2018. Entre janeiro e novembro de 2019, a Espanha foi o principal fornecedor (51%), sendo a China o principal mercado fora da Europa (7%) (INE, 2020f).

Na ITV portuguesa, os artigos de vestuário são o principal grupo de produtos exportados, particularmente o vestuário e seus acessórios, de malha (quota de cerca de 41% entre janeiro e novembro de 2019) (INE, 2020d). O produto mais importado é o vestuário e seus acessórios, exceto de malha (INE, 2020g). A confecção de vestuário exterior é a atividade com maior volume de negócios (38%), seguida da tecelagem de têxteis (9%) (ATP, 2019).

4.1.1 A Sustentabilidade na ITV portuguesa

Atualmente, um dos elementos diferenciadores e pilar estratégico da fileira de moda portuguesa é a aposta na sustentabilidade aliada à inovação (ATP, 2019), garantindo, assim, produtos de maior valor acrescentado e, consequentemente, a sustentabilidade económica do negócio, tal como refere Ana Tavares. Contudo, continua a faltar implementar medidas sustentáveis em muitas PME, pelo desconhecimento (ATP, 2017) e concorrência da produção *low-cost* (Cenit, 2020), aos quais Ana Tavares acrescenta o desinteresse de algumas empresas e/ou clientes no movimento, bem como a falta de apoio técnico, incentivos para a contratação de pessoal especializado, abertura legislativa na gestão de resíduos e liquidez, embora evidencie a importância dos financiamentos do Portugal 2020.

Algumas boas práticas sustentáveis adotadas na ITV portuguesa incluem a recuperação de águas residuais (Cenit, 2020), a utilização de matérias sustentáveis, o desenvolvimento de fibras processadas pelo homem e a formação dos colaboradores, existindo, segundo a entrevistada, um maior foco em medidas sociais na confeção comparativamente às fases anteriores do processo, que demonstram um maior impacto ambiental. Existem, também, empresas dedicadas exclusivamente à recuperação de resíduos têxteis (Portugal Têxtil, 2019). Uma empresa que se destaca pelo seu contributo nesta área é a Smartex, uma *start-up* de sensores que detetam defeitos na produção de malhas circulares, evitando o desperdício e custos associados. Têm também surgido espaços dedicados à divulgação de práticas sustentáveis da indústria portuguesa, como o *iTechStyle Green Circle – Sustainability Showcase* desenvolvido pelo CITEVE (DGAE, 2018), um centro tecnológico de apoio às empresas do setor (Cenit, 2020).

Quanto ao perfil de consumidores, os portugueses demonstram maior preocupação com os seus hábitos de consumo (Cenit, 2020), procurando,

sobretudo, comprar menos e de melhor qualidade, embora o vestuário não seja um dos setores no qual estes mais estejam sensibilizados para as questões da sustentabilidade. Segundo Ana Tavares, a falta de informação e campanhas de sensibilização confina a comunicação às empresas e *media*, contribuindo para a desconfiança sobre o compromisso destas com o DS (Oney & OpinionWay, 2019). Para além disso, nem todos os consumidores conseguem comprar de forma sustentável (Humana Portugal, 2019) ou não estão dispostos a pagar mais quando têm alternativas mais baratas.

Na opinião da cofundadora da We Sustain, a rapidez na implementação da sustentabilidade vai depender sobretudo da formação dos colaboradores, pois ao integrarem estas questões nos seus valores, facilitam a adoção de práticas sustentáveis na sociedade.

4.2. A Indústria de Vestuário britânica

O vestuário é também um importante negócio para a economia britânica – em 2017, a indústria valia cerca de £32 mil milhões, sendo que os consumidores britânicos compram mais roupa *per capita* do que qualquer outro país europeu (EAC, 2019b).

Em 2018, a ITV britânica era composta por 3.860 empresas produtoras de vestuário, que empregam cerca de 26.000 trabalhadores, das quais 67% empregam até 4 pessoas, pelo que o setor é constituído maioritariamente por PME (aicep Portugal Global, 2019). O número de trabalhadores tem, tendencialmente, vindo a decrescer desde o início da crise financeira de 2008 (aicep Portugal Global, 2019).

Desde 2015, o volume de negócios dos produtores britânicos de vestuário tem demonstrado uma tendência decrescente, atingindo um valor de £2.494

milhões em 2017, o valor mais baixo dos últimos dez anos (aicep Portugal Global, 2019).

O *private label* (subcontratação da produção) tem um peso significativo no mercado britânico (quota de 14%, em 2018), o que constitui uma oportunidade para as empresas portuguesas (aicep Portugal Global, 2019), onde este representa um fator de competitividade pelo qual são internacionalmente reconhecidas (aicep Portugal Global, 2018).

Em 2018, o Reino Unido foi o quarto maior importador de vestuário do mundo e segundo europeu, num valor de €21 mil milhões (aicep Portugal Global, 2019). Os principais fornecedores foram a China (21%), o Bangladesh (14%), a Turquia (7%) e a Itália (6%). Contudo, os fornecedores do Oriente estão a perder quota de mercado, especialmente a China (queda de 7,9 p.p. entre 2014 e 2018).

O mercado britânico importa, sobretudo, vestuário de malha (50,5%) e os artigos de vestuário exterior de homem e senhora são os produtos mais importados (53%). As importações de fatos de treino e banho, e t-shirts são algumas das categorias cujas importações mais têm aumentado nos últimos anos (aicep Portugal Global, 2019).

Por outro lado, em 2018, o RU foi o 15º exportador de vestuário e seus acessórios de malha e o 12º no vestuário exceto de malha. Os principais destinos foram a Alemanha, Irlanda, França e Itália, que concentraram nos dois casos mais de 54% do total das exportações. Quanto aos destinos extracomunitários o mais relevante são os Estados Unidos (ITC, 2020b).

Embora a tendência seja de estabilização das exportações e redução do valor das importações, a balança comercial britânica é deficitária em todas as categorias de produtos (aicep Portugal Global, 2019).

4.2.1 A Sustentabilidade na ITV britânica

Várias empresas britânicas estão entre as empresas de vestuário mais visionárias em sustentabilidade. Uma delas é a Stella McCartney, que nos últimos vinte anos tem vindo a redefinir o conceito de sustentabilidade na indústria. Um exemplo mais recente é a *Petit Pli*, uma marca londrina que produz vestuário adaptável ao crescimento das crianças dos nove meses aos 4 anos (BFC & DHL, 2019). Nas vendas *online*, o retalhista ASOS está entre as empresas mundiais mais transparentes, segundo o *Fashion Transparency Index 2019* (Fashion Revolution, 2019). E no vestuário de luxo, a Burberry está atualmente a explorar modelos de negócio circulares (BFC & DHL, 2019).

Em setembro de 2019, o *British Fashion Council* anunciou o lançamento do *Institute of Positive Fashion* para promover a integração da sustentabilidade no centro das empresas/marcas de vestuário do futuro, através da criação de um plano de ação e de campanhas direcionadas para a sociedade civil e empresas (British Fashion Council, 2019). Algumas ações de sensibilização dos consumidores incluem a campanha *#whomademyclothes* da organização sem fins lucrativos *Fashion Revolution* e as campanhas *#Lovenotlandfil* e *Love Your Clothes* da *WRAP UK* (WRAP, 2016, 2018), uma organização sem fins lucrativos focada no DS, segundo a qual £140 milhões em vestuário no RU acaba em aterros (EAC, 2019b). Posto isto, segundo a *Fashion Revolution* (2018) os britânicos são um dos cidadãos europeus que demonstram menor preocupação com sustentabilidade. Um evento que contrariou esta tendência foi a “marcha fúnebre” do grupo ativista *Extinction Rebellion* durante a *London Fashion Week* de Setembro de 2019 (Changing Markets Foundation, 2019), um protesto contra as práticas adotadas na indústria.

Também as universidades britânicas investem na formação de *designers* em moda sustentável, liderando a investigação mundial na área (BFC & DHL, 2019), o que, segundo Ana Tavares, revela a preponderância destas questões no

país. Do ponto de vista governamental, o *Environmental Audit Committee*, um comité nomeado pela Câmara dos Comuns para avaliar o contributo das políticas governamentais para o DS, propôs no seu 18º relatório um conjunto de recomendações relacionadas para a indústria do vestuário (EAC, 2019a).

4.3. As relações comerciais entre Portugal e o RU

Enquanto as relações bilaterais entre Portugal e o RU não representam uma importância significativa no contexto da ITV britânica, na ITV portuguesa são bastante significativas. Em 2018, o RU foi o 4º maior mercado da ITV portuguesa, representando 8,2% das exportações portuguesas de vestuário (aicep Portugal Global, 2019), embora revele uma tendência decrescente desde 2014 (ITC, 2020a). Em particular, o RU foi o 4º maior mercado de vestuário de malha e roupa exterior de senhora, o 3º no vestuário exceto de malha e roupa exterior de homem e o 2º nas meias (aicep Portugal Global, 2019). Contudo, as exportações portuguesas para o RU representam apenas uma quota de 1% nas importações britânicas da ITV (aicep Portugal Global, 2019). Em 2018, Portugal foi o 17º fornecedor de vestuário do Reino Unido e 8º país da UE, ficando para trás em comparação com concorrentes como a China e a Turquia, que ocuparam a primeira e terceira posições (aicep Portugal Global, 2019). Conforme testemunhos recolhidos junto de alguns participantes portugueses na edição de janeiro de 2020 da *The London Textile Fair*⁶, foi possível constatar que, apesar de Portugal ter um setor de vestuário bastante inovador e desenvolvido, nomeadamente em questões ambientais, não consegue competir com os preços oferecidos por estes países.

⁶ No âmbito do estágio curricular, acompanhei a delegação da AICEP em Londres à feira e recolhi testemunhos das empresas portuguesas presentes, alguns dos quais disponíveis no Anexo 5.

Por outro lado, Portugal é destino de apenas 0,6% do vestuário exportado pelo RU, evidenciando uma tendência crescente desde 2016, constituindo o 25º destino britânico para vestuário e seus acessórios, exceto de malha e o 27º para vestuário e seus acessórios de malha. O peso das exportações britânicas nas importações da ITV portuguesa (3,7%) tem vindo a decrescer nos últimos anos (ITC, 2020a, 2020c). Em 2018, o RU foi o 10º fornecedor de Portugal no vestuário e seus acessórios de malha e exceto de malha (ITC, 2020c).

Portugal apresenta um saldo comercial excedentário face ao RU de €229,7 milhões, com tendência decrescente desde 2014 (INE, 2020c, 2020e).

4.3.1 Uma breve nota sobre o *Brexit*

A incerteza quanto aos efeitos da saída do RU da UE continua a afetar as decisões de negócio e a adiar o investimento (KPMG, 2020).

No referendo de 2016, 90% dos *designers* de moda votaram para permanecer na UE, o que pode ser justificado pelo facto de muitos deles serem oriundos de países europeus, pelo que a saída dificulta a captação de talento europeu. As mudanças no contexto político-económico também propiciam eventuais deslocalizações fabris e de gabinetes de *design*, e as possíveis restrições na imigração comprometem a disponibilidade de trabalhadores, muitos deles provenientes de países da UE (aicep Portugal Global, 2019). Adicionalmente, a saída implica a perda de fundos comunitários e leis europeias relativas à propriedade intelectual, o aumento da burocracia e perspectivas de imposição de tarifas alfandegárias (aicep Portugal Global, 2019; End The Chaos, 2018). Se por um lado estas aumentam os custos de produção e restringem a livre circulação de bens, por outro podem aumentar a competitividade dos produtos produzidos localmente. A exposição à volatilidade cambial pode também afetar o negócio para ambas as partes (aicep Portugal Global, 2019; EAC, 2019b). É,

assim, fundamental que as empresas britânicas se adaptem e reestruturem (KPMG, 2020).

Do ponto de vista do consumo, segundo um estudo da KPMG (2020), apenas um quinto dos britânicos prevê um corte nas despesas pós-*Brexit*, sobretudo em bens não essenciais como o vestuário, embora a “geração Z” tenha afirmado que o *Brexit* não irá alterar os seus hábitos de consumo.

Apesar de Portugal não se encontrar entre os países mais afetados pelo *Brexit*, têm-se vindo a verificar reduções nas exportações de vestuário nos últimos anos, pelo que as empresas da ITV portuguesa devem reforçar as relações comerciais com os seus parceiros britânicos (aicep Portugal Global, 2019). Esta é, como será visto adiante, uma questão identificada como relevante pelas empresas que constituem estudos de caso deste trabalho de investigação.

4.4. Estudos de Caso

A análise dos estudos de caso seguiu o seguinte procedimento: após a realização das entrevistas (ver guiões no Anexo 6), procedeu-se à sua transcrição. As respostas foram, depois, agrupadas de acordo com as questões de investigação e analisadas, procurando padrões semelhantes entre si. Para cada estudo de caso, começa-se por descrever a história da empresa, para de seguida analisar a forma como a sustentabilidade é integrada na mesma, sumariando depois as principais conclusões retiradas da análise.

4.4.1 Tetribérica S.A.

4.4.1.1 História

Fundada em 1993, a Tetribérica começou por desenvolver coleções de criança, dedicando-se, atualmente, ao fabrico de vestuário exterior sobretudo em malha para senhora e homem, para moda e *merchandising*/uniformes. A empresa trabalha em regime de *private label*, sendo todas as coleções criativas desenvolvidas internamente pelos seus *designers* e enviadas a parceiros para confeção. Foi uma das primeiras empresas têxteis nacionais a apostar no *design* e criatividade, garantindo também um *lead time* curto (Tetribérica, 2020). Atualmente as coleções apostam em linhas mais simples, intemporais, com durabilidade e bom toque, e matérias-primas de qualidade.

Em 2003, obteve certificação ISO 9001, contando atualmente com as certificações GOTS, OCS e GRS⁷.

A partir de 2007, a produção passou a centrar-se apenas em Portugal, contando com 30 parceiros nacionais (Tetribérica, 2020). Anteriormente produzia também com subcontratados internacionais, nomeadamente na Índia e na China. Nesse mesmo ano mudou-se para a Trofa, onde está atualmente sediada, e onde montou uma unidade industrial com três máquinas de corte automático de matérias-primas, uma linha de amostras e, mais recentemente, uma linha de confeção para pequenas produções, nomeadamente para a marca própria que está a desenvolver.

Em 2009, criou o *QualityLab* – Laboratório Têxtil, Lda., um laboratório de controlo de qualidade de referência nacional, acreditado segundo o referencial NP EN ISO/IEC 17025 relativo a ensaios laboratoriais têxteis (IPAC, 2020).

Em 2019 foi distinguida pelo IAPMEI com o estatuto de PME Líder 2019.

⁷ Ver secção 2.3.3.2.

Desde cedo que a empresa se dedica a exportações, iniciando-se no mercado espanhol, que se mantém como principal mercado. Tal demonstra um padrão rápido de internacionalização da empresa, consistente com a Teoria das *Born Global* (ver Capítulo 1). Outros mercados incluem a França, Alemanha, Suécia e Holanda, exportando atualmente 100% da produção (Portugal Têxtil, 2020).

As exportações (diretas) para o RU começaram mais tardiamente, em 2013-14, representando uma quota de 10-15% das exportações, sendo atualmente o seu segundo maior mercado, embora as vendas tenham vindo a cair no último ano. Contrariamente ao sugerido na literatura relativamente aos estímulos ao desenvolvimento das exportações, os motivos de entrada neste mercado foram fatores externos e pró-ativos, e incluem a dimensão do mercado, o número de visitantes e o elevado nível de consumo na área da moda. Apesar de não ter enfrentado quaisquer barreiras no início da internacionalização, Joaquim Moreira, CEO da empresa, prevê que venham a existir entraves nas exportações, nomeadamente barreiras alfandegárias em resultado do *Brexit*, que, de acordo com a literatura, constituem um fator externo à empresa, relativo ao ambiente de negócios.

4.4.1.2 A sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade

Quando interrogados sobre o conceito de sustentabilidade, os entrevistados revelaram um entendimento diferenciado. As colaboradoras entrevistadas focaram-se na perspetiva da ITV, sendo que Sónia Silva, colaboradora na Tetribérica, salientou a dimensão ambiental, evidenciando a utilização de matérias e processos menos poluentes, e a redução do desperdício. Alexandra Paredes, *sales executive*, define sustentabilidade como a capacidade de criar o mesmo produto de forma mais sustentável, agindo rapidamente em prol das gerações futuras. Joaquim Moreira apresentou uma visão mais universal do

conceito, semelhante à definição do *Brundtland Report* expressa na literatura, considerando que a sustentabilidade se trata de fazer os possíveis para preservar o ambiente e os recursos naturais nas atividades económicas e escolhas pessoais, pensando nas gerações presentes e futuras.

Posto isto, não aparenta haver um entendimento claro sobre a multidimensionalidade do conceito de sustentabilidade na empresa e, embora a dimensão social do conceito seja mencionada por alguns, em geral é dado um maior ênfase à preservação do planeta. Tal é também evidente na aplicação do conceito no contexto da organização, onde são evidenciadas as questões ambientais, não sendo imediatamente identificadas as questões sociais.

O papel dos principais stakeholders

Segundo Joaquim Moreira, compete às **empresas** introduzir a mudança e apostar na sustentabilidade. Esta opinião é partilhada por Alexandra Paredes, que considera que as empresas têm um papel fundamental na implementação da sustentabilidade, pois ao apresentarem alternativas mais amigas do ambiente, influenciam os comportamentos e perceções dos consumidores, tal como indica a literatura. Simultaneamente, o crescente interesse em artigos sustentáveis e duráveis, e consciencialização e preocupação dos **consumidores** com os efeitos adversos da indústria do vestuário, contribuem para a alteração dos seus comportamentos de consumo e influenciam as decisões das empresas no âmbito da sustentabilidade, mesmo quando estas não revelam preocupações com o DS, tal como afirma Sónia Silva.

Quanto ao contributo dos **governos** na adoção de práticas de negócio sustentáveis, Joaquim Moreira admite desconhecer quaisquer apoios governamentais para a sustentabilidade na ITV. Este facto parece apontar para uma possível falha na divulgação de informação e/ou adoção de medidas por parte do Governo, conforme indica a literatura. Ainda assim, o entrevistado

reconhece o maior rigor na legislação relativa à utilização de químicos no setor têxtil, e à proibição do uso de materiais nocivos à saúde humana, embora considere que ainda se tratam de medidas de pequeno alcance. Logo, apesar da importância atribuída na literatura ao papel dos governos na promoção da sustentabilidade, de acordo com os testemunhos recolhidos, o seu contributo não é evidente na ITV.

Importância da sustentabilidade na indústria do vestuário e para a empresa

A constatação de que a ITV é uma das indústrias mundiais mais poluentes é partilhada pelos entrevistados, sendo reforçada a importância da adoção de medidas sustentáveis nas empresas.

Segundo Joaquim Moreira, a integração da sustentabilidade é um processo contínuo, inclusive na Tetribérica. Embora a sustentabilidade não esteja totalmente integrada na empresa, segundo o CEO esta encontra-se num bom caminho para que nos próximos anos a sua produção seja totalmente sustentável. Para isso, têm vindo a aumentar ao longo dos anos a percentagem de matérias sustentáveis que utilizam nas suas produções, e que atualmente representa cerca de 25%.

Uma das principais **motivações** da adoção de práticas sustentáveis na empresa foi o interesse e experiência da gestão de topo (CEO) em matéria de sustentabilidade, que desde 2004 se dedica, também, à produção de azeite biológico, promovendo, assim, a transferência de boas práticas para o setor têxtil. Também a mudança de mentalidade e aposta de alguns dos seus principais clientes, como os Grupos Inditex e Arcadia, em sustentabilidade, contribuiu para a adoção de práticas sustentáveis para garantir e acompanhar as necessidades dos clientes. Outros facilitadores mencionados pelos entrevistados, embora de menor significância, incluem: a legislação; o sentimento de dever moral das pessoas; o reconhecimento da responsabilidade

corporativa; a mudança de mentalidade e preferências dos consumidores, particularmente das gerações mais novas; e a perspectiva de diferenciação do produto e obtenção de vantagem competitiva face à concorrência, nomeadamente da China e da Turquia.

Assim, enquanto na literatura os fatores externos à empresa são evidenciados como principais motivos da implementação de estratégias sustentáveis, os testemunhos recolhidos apontam para um equilíbrio entre fatores internos e externos, entre os quais é evidenciado o contributo do CEO.

Por outro lado, continuam a existir **entraves** que dificultam a implementação da sustentabilidade. Uma das principais barreiras identificadas pelos entrevistados relaciona-se com o preço e a disponibilidade de matérias-primas sustentáveis necessárias para satisfazer os clientes de maior dimensão, o que constitui uma barreira ambiental (ver secção 2.3.3.3.). Mas a maior procura por materiais sustentáveis tem vindo a eliminar este obstáculo. Ainda assim, é necessário garantir que no futuro haja reciclados e orgânicos suficientes para manter a produção sustentável. E, apesar do menor ceticismo quanto à performance desses materiais atualmente, continuam a existir algumas limitações nas soluções sustentáveis apresentadas. Adicionalmente, a falta de oferta de carrinhas de carga elétricas capazes de percorrer longas distâncias, tem dificultado a transição da frota automóvel da empresa – barreira ambiental.

Além disso, a decisão de acabar com a oferta de presentes na época natalícia, revertendo o valor para instituições sociais, levou à perda de alguns clientes, o que teve implicações financeiras adversas – barreira económica. Também o aumento de custos, mencionado na literatura, dificulta a rapidez de implementação da sustentabilidade, sobretudo porque os seus fornecedores, de pequena dimensão, não têm os recursos financeiros para obter certificações, exigindo um maior apoio da empresa. Adicionalmente, alguns consumidores

não estão dispostos a pagar mais pelo produto, o que condiciona a decisão de compra dos clientes – barreiras económicas.

Em suma, as principais barreiras sentidas pela Tetribérica são económicas e ambientais, e têm origem externa à empresa, estando associadas, sobretudo, a fornecedores, tal como afirma Sónia Silva.

A sustentabilidade na cadeia de abastecimento e práticas de negócio sustentáveis

Quando questionado sobre o contributo da **cadeia de abastecimento** na implementação da sustentabilidade na empresa, Joaquim Moreira referiu que sem uma cadeia de abastecimento que corresponda às necessidades da empresa seria impossível implementar a sustentabilidade. Esta depende não só das decisões da empresa, mas também dos seus fornecedores, cujo contributo é fundamental e se pode manifestar através de certificações, conforme indica a literatura. Embora todos os parceiros se mostrem abertos à sua implementação, tal exige um maior esforço financeiro inicial, ao qual os fornecedores se estão a adaptar, tal como afirma Sónia Silva.

Por outro lado, o interesse dos clientes da empresa em sustentabilidade é crescente. Não só estão bastante informados sobre as certificações disponíveis, como têm uma estratégia definida, pelo que direcionam a empresa para aquilo que pretendem. Os pedidos mais frequentes relacionam-se sobretudo com certificações, particularmente das matérias utilizadas, sendo que alguns clientes exigem a certificação total do produto (da matéria à embalagem). Apesar de no primeiro ano não terem recebido um único pedido de encomendas certificadas, atualmente uma grande parte dos clientes tem, pelo menos em parte da sua coleção, produtos certificados. Outros pedidos de clientes relacionam-se com a embalagem do produto, tendo sido identificadas encomendas em caixas de cartão com marcação CE durante a visita às instalações da empresa.

Tal como já foi referido anteriormente, também os consumidores demonstram maior interesse na sustentabilidade.

Conclui-se, assim, que, em geral, a cadeia de abastecimento demonstra cada vez maior preocupação com a sustentabilidade, como conclui Alexandra Paredes.

Quanto às **práticas de negócio sustentáveis** adotadas, ainda antes de iniciar o projeto de sustentabilidade, a Tetribérica já demonstrava preocupações com os seus trabalhadores e comunidade. Segundo testemunho de Sónia Silva, o ambiente e condições de trabalho na empresa são bons, e há uma boa relação entre trabalhadores e a chefia. Os escritórios da empresa são *open-space*, o que revela a importância do trabalho em equipa e facilita a comunicação, e todos os trabalhadores têm direito a 25 dias de férias independentemente da sua assiduidade, o que transmite a confiança da chefia nos seus colaboradores. Algumas atividades promovidas na empresa incluem a prática regular de *yoga*, um passeio anual à quinta de produção de azeite do CEO e lanches de convívio. Outros eventos já realizados, que variam anualmente, incluem a celebração do dia das mulheres e a visualização de jogos de futebol. A empresa também aceita sugestões dos trabalhadores, pelo que a partir deste ano o dia de aniversário passa a ser considerado um dia adicional de férias. Ainda no âmbito da RSC, a empresa apoia diversas instituições, entre as quais a UNICEF e a AMI, em espécie e em valor. Em 2010, passou a reverter o valor dos presentes de Natal dos clientes em ações específicas da UNICEF, tendo incentivado alguns dos seus parceiros a fazer o mesmo. Para Joaquim Moreira, tratou-se não só de uma boa ação social, como de ética no negócio, o que revela a sua consciência social.

Mais recentemente, há 4-5 anos, a empresa começou a introduzir medidas ambientais, com a redução no consumo energético e a utilização de matérias-primas mais sustentáveis. Nos últimos cinco anos a empresa fez investimentos em iluminação LED e em painéis fotovoltaicos, reconhecendo que há margem

para melhoria – atualmente 95% da iluminação é LED e cerca de 30% da energia é produzida pelos painéis fotovoltaicos. Como foi referido anteriormente, a empresa está a negociar a transição da frota automóvel para veículos elétricos. E com a construção da nova linha de confeção, procura comprar máquinas mais económicas no consumo energético e menos ruidosas.

Quanto ao processo produtivo, a empresa procura dar os tratamentos essenciais às peças, limitando o recurso a tratamentos químicos mais tóxicos, nomeadamente na tinturaria e na utilização de produtos químicos para limpeza de manchas. Para além disso, há um recurso cada vez maior a matérias sustentáveis, particularmente algodão orgânico e poliéster reciclado. Neste âmbito, em 2017, a empresa obteve as certificações GOTS e OCS (*Organic Cotton Standard*) para orgânicos, e GRS (*Global Recycle Standard*) para reciclados, que foram implementadas em aproximadamente um mês e cujas mudanças passaram essencialmente pela verificação dos requisitos exigidos pelas certificações e aumento dos cuidados no processamento das encomendas certificadas, nomeadamente na separação entre matéria orgânica e matéria convencional. Para além da componente ambiental, as certificações GOTS e GRS contêm uma vertente social forte, que a empresa procura assegurar, constituindo uma das razões pela qual optaram por estas certificações. Ainda neste âmbito, a empresa conta há alguns anos com a auditoria SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*) sobre normas laborais, saúde e segurança, ambiente e ética nos negócios, e a certificação ISO: 9001, já mencionada, estando neste momento a implementar um novo sistema integrado de gestão empresarial.

No que diz respeito a práticas de minimização de desperdício, a empresa vende as amostras aos seus colaboradores a preços reduzidos, ou doa à AMI. Paralelamente tem procurado desenvolver e vender o produto graficamente para evitar a produção de amostras físicas e, consequentemente, a criação de

desperdício. Além disso, todos os desperdícios de malha originados pelo corte e pela linha de amostras são encaminhados para a empresa de tratamento de resíduos têxteis Sasia – Reciclagem de Fibras Têxteis, S.A. (Tetribérica, 2020). Existe, para o efeito, uma sala no armazém de matérias onde é feita a separação do lixo em sacos de tecido, onde um lado da sala é para as sobras têxteis e o outro para plásticos e cartão. E para evitar a criação de *stocks* indesejados, a empresa produz apenas as quantidades encomendadas e os defeitos que sejam originados nas encomendas são doados à AMI ou reciclados. O objetivo é que haja uma utilidade final para tudo o que é produzido.

Há também uma maior consciência ao nível do design do produto, pelo que há uma preocupação crescente em criar produtos com durabilidade, apostando, simultaneamente, em linhas mais intemporais.

Tudo isto contribui para a poupança energética, minimização das emissões e da utilização de produtos tóxicos, redução no consumo de recursos, prevenção da poluição e desperdício, e boas condições de trabalho e bem-estar social.

Quando interrogada sobre o nível de transformação exigido, Sónia Silva referiu a facilidade de adaptação da empresa, nomeadamente na certificação dos produtos, pela propensão à mudança e cumprimento dos requisitos impostos pelas normas, podendo, também, ser justificado pelo facto de a utilização de matérias sustentáveis constituir uma medida sustentável de mais simples implementação.

A empresa não produz relatórios de sustentabilidade, o que resume a comunicação do desempenho em sustentabilidade à informação disponível no seu *website* e relatório anual de contas, sendo que Joaquim Moreira aponta a reduzida referência a práticas sustentáveis nestes relatórios. Adicionalmente, embora rastreie todo o processo produtivo através de um *software* de gestão, a falta de indicadores de performance ambiental e social, apontada pelo CEO, pode comprometer o sucesso das medidas adotadas pela falta de

reconhecimento e acompanhamento do seu progresso, conforme indica a literatura.

Posto isto, é possível concluir que há um grande esforço na implementação de práticas de negócio sustentáveis pela organização e o nível de conformidade com algumas das certificações mais exigentes no mercado demonstra um forte sentido de responsabilidade social e ambiental na empresa. Ainda assim, esta aparenta encontrar-se numa fase inicial de integração da sustentabilidade no negócio, focada sobretudo na utilização de matérias sustentáveis.

Quanto aos **efeitos da sustentabilidade no negócio**, Joaquim Moreira admitiu que trouxe um novo segmento de clientes com preocupações ambientais e maior satisfação dos clientes. E embora não sinta diferença no empenho dos trabalhadores, acredita que estes sentem satisfação pessoal pelas boas práticas da empresa, o que ajuda a sedimentar o seu empenho. Para além disso, o facto de estar a evoluir e a adaptar-se continuamente num mercado de interesse mundial, confere vantagem competitiva à empresa. Juntamente com os seus parceiros, a empresa está a acompanhar a evolução do mercado, procurando aprender e apresentar produtos inovadores, e obter novas certificações que lhe conferem competitividade.

Embora algumas medidas implementadas contribuam para a redução de custos, – através, nomeadamente, da redução do consumo energético proporcionada pela instalação dos painéis fotovoltaicos – há um aumento geral dos custos, tanto pelas certificações, particularmente a certificação total do produto, como pelas matérias-primas – por exemplo, o algodão orgânico é mais caro que o convencional. Consequentemente, e apesar da melhoria do desempenho comercial, o nível de rentabilidade da empresa diminuiu, pelo que atualmente a sustentabilidade constitui um encargo para a empresa. Ainda assim, o CEO acredita que as vantagens da sustentabilidade superam as desvantagens, reforçando a posição de que a preocupação que a empresa

demonstra com sustentabilidade não depende de benefícios económicos, mas trata-se, nomeadamente, de uma questão de dever moral. Alexandra Paredes acredita que à medida que o mercado caminhar para a sustentabilidade, no médio prazo, será possível sentir os efeitos positivos da sua integração na empresa. Para além disso é um investimento recente, o que dificulta a medição dos seus efeitos.

Perspetivas futuras

Existe consenso entre entrevistados de que a sustentabilidade é o único caminho, e que no futuro próximo vai ganhar cada vez mais importância na atividade da ITV, não só por influência dos consumidores, que demonstram uma tendência para produtos de produção justa e *ecofriendly*, mas pela urgência em reverter os seus efeitos adversos no ambiente, já que se trata de um bem essencial. As empresas que não começarem a apostar rapidamente na sustentabilidade podem sofrer negativamente com isso, nomeadamente em perdas irreversíveis de vendas.

A sustentabilidade no Reino Unido

Na perspectiva de Joaquim Moreira, o RU iniciou tardiamente as preocupações e aposta na sustentabilidade. Só recentemente é que um dos seus principais clientes britânicos, que comprava essencialmente artigos em poliéster, começou a fazer encomendas em poliéster reciclado.

A maior preocupação com a sustentabilidade dos produtos é um sentimento partilhado nos mercados europeus para os quais exporta, sendo, no entanto, o RU um dos clientes que demonstra menor nível de preocupação. Em comparação com o mercado espanhol, a empresa recebe menos encomendas com matérias sustentáveis - o que se pode justificar pela decisão de um dos seus

maiores clientes espanhóis, o Grupo Inditex, em tornar toda a sua produção sustentável até 2025 (Inditex, 2019).

Ainda assim, Sónia Silva afirma que a importância da sustentabilidade no RU é crescente, contando com alguns pedidos relativos a questões sustentáveis, relacionados sobretudo com a certificação das matérias, embora alguns clientes peçam a certificação total do produto.

4.4.1.3 Conclusões

O conceito de sustentabilidade na Tetribérica é percebido sobretudo numa perspetiva ambiental, embora a empresa evidencie grande preocupação social. A falta de entendimento sobre a divisão tripartida do conceito poderá justificar a existência de dificuldades na implementação da sustentabilidade na indústria. Na perspetiva dos entrevistados os principais responsáveis pela introdução da sustentabilidade na indústria são as empresas, sendo o trabalho executado pelos governos menos evidenciado, com exceção de alguma legislação.

Os principais facilitadores da adoção de práticas de negócio sustentáveis foram o interesse da gestão de topo e dos clientes, o que revela que, ao contrário da generalidade das empresas, a Tetribérica não tomou uma postura reativa na implementação da sustentabilidade no negócio. Também, as poucas barreiras enfrentadas pela empresa aparentam estar a ser rapidamente ultrapassadas e relacionam-se, sobretudo, com a disponibilidade de produtos sustentáveis e encargos financeiros.

Na perspetiva dos entrevistados, a sustentabilidade da cadeia de abastecimento tem um papel fundamental na implementação da sustentabilidade na empresa, nomeadamente através da certificação dos fornecedores e da crescente preocupação com sustentabilidade que os seus clientes demonstram, que se traduz nos pedidos que fazem e revela o maior interesse dos consumidores.

Apesar de a transformação da empresa ser recente, a sustentabilidade está bastante integrada nos valores corporativos e o nível de sustentabilidade das suas práticas é cada vez mais exigente. A transformação exigida pela integração da sustentabilidade na empresa, nomeadamente pelas certificações, não foi significativa, o que se pode justificar pela facilidade de implementação das medidas adotadas. Algumas destas práticas incluem a instalação de painéis fotovoltaicos, a utilização de matérias-primas sustentáveis, o *ecodesign*, a reciclagem de resíduos têxteis e a promoção de atividades sociais. Em particular, as questões sociais sempre tiveram grande importância na empresa, o que revela o seu forte sentido de responsabilidade social e que a implementação da sustentabilidade na empresa não se trata do seguimento das tendências atuais relativas à sustentabilidade. Além disso, apesar do seu contributo na maior satisfação e aumento de clientes, as práticas sustentáveis trouxeram custos acrescidos que afetaram a rentabilidade do negócio, pelo que esta não aparenta tratar-se de uma estratégia de marketing, mas sim de uma verdadeira preocupação da empresa.

Ainda assim, a sustentabilidade não parece estar totalmente integrada na atividade diária da empresa, nem aparenta guiar, ainda, a tomada de decisão e integrar a avaliação da *performance* empresarial, visto não ter implementado um SGI nem utilizar KPIs ambientais e sociais.

Quanto ao futuro das empresas, há um reconhecimento de que a sustentabilidade dos negócios é essencial para a sua sobrevivência, pelo que aquelas que não agirem agora, poderão ser prejudicadas no futuro.

Embora o RU não represente o grupo de clientes com maior preocupação com sustentabilidade, constitui o segundo maior mercado da empresa. É, assim,

possível concluir que aparentemente a sustentabilidade não é um fator determinante para as exportações da empresa para o RU⁸.

4.4.2 Scoop - Scorecode Têxteis S.A.

4.4.2.1 História

Fundada em 1991, a Scoop é uma empresa líder na produção de vestuário técnico para prática desportiva de inverno de alta *performance*, que se distingue pelo seu fator humano, consciência ambiental e apoio constante aos seus clientes. As suas produções são *100% made in Portugal*.

A oferta de produtos inovadores e vanguardistas, de elevado valor acrescentado, garantiu-lhe parcerias com algumas das maiores marcas de vestuário mundial, embora também colabore com pequenas marcas em ascensão. Em 1998, foi selecionada para a produção dos uniformes da Expo98, o que lhe garantiu um forte crescimento e reconhecimento internacional.

Em outubro de 2018, os seus esforços na sustentabilidade culminaram na adesão ao Pacto Global das Nações Unidas sobre responsabilidade corporativa, como embaixadoras da têxtil portuguesa, focando os objetivos 12 e 13 dos SDGs.

Nos últimos cinco anos, faturou em média €13 milhões, contando com 56 colaboradores. Cerca de 93% da sua produção tem como destino a exportação, das quais 25% são para o RU. Outros mercados incluem a Holanda, França e EUA. A entrada no RU, através de exportações diretas, ocorreu na fundação da empresa com um grande cliente, a Reebok, pelo que a empresa evidencia um padrão de internacionalização rápido, consistente com a Teoria das *Born Global* (ver capítulo 1). O principal motivo de entrada neste mercado foi a

⁸ Embora a empresa evidencie o aumento da carteira de clientes global em resultado da adoção de práticas sustentáveis, não especificou a sua origem, pelo que não é possível concluir de forma definitiva sobre o contributo da sustentabilidade no aumento das exportações para o RU.

familiaridade linguística da fundadora da empresa, facilitada pelas fortes relações comerciais entre os dois países, tratando-se, assim, de um estímulo interno e pró-ativo, contrariamente ao que é apontado na literatura para a fase de internacionalização em que a empresa se encontrava. Apesar das diversas barreiras identificadas pela literatura, a empresa não identificou quaisquer entraves à entrada no RU, embora o *Brexit* tenha levado à perda de alguns clientes e, consequentemente, à criação de prejuízos para a empresa.

4.4.2.2 A sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade

Em concordância com o modelo de *triple bottom line* referido no capítulo 2, na perspetiva de Daniel Mota Pinto, a sustentabilidade apresenta três vertentes, na seguinte ordem: *profit*, *people* e *planet*. O primeiro elemento refere-se à sustentabilidade económica, sem a qual a empresa não conseguiria apresentar medidas que contribuam para o DS nem garantir aos seus colaboradores as ferramentas necessárias para que, em conjunto, possam seguir este movimento e fazer mais pelo planeta.

Os principais stakeholders e a importância da sustentabilidade na ITV e na empresa

Quando questionado sobre o **contributo do governo português**, Daniel Mota Pinto, considera que tem sido reduzido, com exceção do Programa “3 em Linha” lançado em 2018, do qual são sócio-fundadores, e que pretende alinhar a vida pessoal, profissional e familiar dos portugueses (República Portuguesa, 2018). Apesar de, na perspetiva do entrevistado, se tratar de uma medida inovadora, faltou a implementação prática. Este refere também a falta de medidas legislativas mais exigentes e de apoios governamentais que fomentem a adoção de práticas sustentáveis nas empresas. Em contrapartida, a nível local,

a Câmara de Famalicão, onde a empresa está sediada, oferece o apoio necessário para a implementação de projetos de sustentabilidade.

Quanto ao **contributo dos consumidores**, Daniel Mota Pinto considera que o consumidor internacional tem um papel fulcral na transformação da ITV, reforçando o papel das empresas na divulgação de informação sobre os impactos da indústria, também evidenciado na literatura, na medida em que influencia a perceção dos consumidores, fomentando a pressão sobre as empresas e, conseqüentemente, sobre os seus parceiros e clientes. Os consumidores têm, também, demonstrado maior interesse em soluções responsáveis, embora, segundo o entrevistado, as dificuldades económicas previstas em resultado da Covid-19 possam incentivar a compra de *fast fashion* e dificultar a transformação da indústria. Alternativamente pode conduzir à valorização de produtos mais duradouros, o que aparenta reforçar a importância dos consumidores na implementação do DS.

Para além do impacto ambiental da ITV, na perspetiva de Daniel Mota Pinto, a influência/**poder da indústria** na criação de tendências e movimentos mundiais, e prevalência no comércio *online* e de rua, evidencia o papel fulcral que esta desempenha na implementação deste movimento, nomeadamente o setor da confeção, embora tenha menor impacto comparativamente, por exemplo, às tinturarias.

De acordo com o entrevistado, a Scoop encara a sustentabilidade como uma responsabilidade/dever da empresa, sendo que, em consequência da proliferação de práticas de *greenwashing* na indústria, internamente já não se utiliza essa expressão, mas sim “responsabilidade”. Desde a sua fundação que a sustentabilidade é um pilar fundamental da atividade da Scoop, segundo afirma o entrevistado, com especial consideração para as práticas de responsabilidade social. Em 2006, a administradora Mafalda Mota Pinto evidencia a importância da sustentabilidade na ITV e para a empresa, e, a partir

daí, a postura relativamente a este movimento foi sendo reforçada por diversos acontecimentos, nomeadamente, a introdução do conceito de *upcycling* na empresa, em 2017 e os fogos em Doca, em 2012.

Neste sentido, todas as decisões de gestão relevantes são tomadas de acordo com um Sistema de Gestão Integrado, por um comité que reúne sete colaboradores da empresa especializados nas diversas normas e iniciativas adotadas pela empresa, que decidem se as medidas estão em conformidade com os requisitos exigidos. Logo, a sustentabilidade não só está fortemente integrada na proposta de valor da empresa, como modela a tomada de decisão.

Segundo o entrevistado a implementação de projetos de sustentabilidade nas empresas é um trabalho exaustivo e que exige força de vontade e resiliência, sem as quais é improvável que as empresas integrem a sustentabilidade no negócio, o que reforça o compromisso e importância atribuída pela Scoop à sustentabilidade.

Motivações e barreiras da integração da sustentabilidade na empresa

De acordo com o testemunho do entrevistado, um dos principais **motivos** para a adoção de práticas de negócio sustentáveis foi a consciencialização e sentido de responsabilidade social e ambiental da administração, influenciada pelas origens humildes dos seus fundadores e perceptível, nomeadamente, na decisão de incorrer em prejuízo durante alguns meses para evitar o despedimento dos trabalhadores de uma das unidades fabris da empresa, tal como refere Daniel Mota Pinto. A sustentabilidade é, assim, uma prioridade da Scoop (Scorecode Têxteis, 2020). Para além disso, num contexto de frequentes desastres humanos e estigma associados à ITV mundial e portuguesa, a empresa queria “limpar a sua consciência” e dissociar-se das más práticas da indústria, apresentando soluções responsáveis aos seus clientes. A procura de soluções sustentáveis por parte destes, bem como as dificuldades financeiras

associadas à acumulação de stock contribuíram para a decisão de reforçar as práticas de negócio sustentáveis. Além disso, destaca-se a maior consciencialização ambiental característica dos praticantes e marcas de deporto, que se traduz numa maior exigência do mercado relativamente à sustentabilidade.

De acordo com o testemunho recolhido, contrariamente ao que é indicado na literatura, a adoção de práticas sustentáveis foi influenciada, sobretudo, por fatores internos à empresa, particularmente pelos valores da gestão de topo, também evidenciados na literatura.

Ainda assim, a Scoop foi enfrentando alguns **entraves**, entre os quais a dificuldade em encontrar os parceiros certos pelo risco de associação a práticas de *greenwashing* derivado da desinformação, a capacidade de influenciar as escolhas dos clientes e a alteração da perceção e falta de conhecimento/competências de alguns colaboradores relativamente ao tema da sustentabilidade, também evidenciada na literatura.

Também a dificuldade em obter credibilidade junto do mercado internacional, constituiu uma dificuldade significativa para a empresa, segundo o entrevistado. Contudo, este entrave foi sendo rapidamente ultrapassado, particularmente com a adesão ao Pacto Global das Nações Unidas.

Outros entraves identificados pelo testemunho recolhido, incluem a dificuldade em encontrar materiais/produtos verdadeiramente sustentáveis sobretudo no estrangeiro, a falta de divulgação/reconhecimento das soluções responsáveis disponíveis no mercado e os custos elevados de implementação de estratégias sustentáveis associados, nomeadamente, à falta de apoios/benefícios governamentais e das lacunas na lei portuguesa relativamente à sustentabilidade. Segundo Daniel Mota Pinto, uma peça produzida pela Scoop fica 2-3 vezes mais cara comparativamente a um produtor convencional,

nomeadamente pelos custos associados às normas internacionais implementadas e custos com a reciclagem.

Assim, de acordo com a classificação identificada na literatura, é possível identificar barreiras contextuais, de conduta dos trabalhadores, ambientais, económicas, regulatórias e, sobretudo, barreiras informacionais e externas à empresa. Tal como referido anteriormente, segundo Daniel Mota Pinto, trabalhar em sustentabilidade impõe desafios diários às empresas, que, no ponto de vista da Scoop, são encarados como oportunidades para “fazer algo único”.

A cadeia de abastecimento e as práticas de negócio sustentáveis

Quando questionado sobre o contributo da **cadeia de abastecimento** na implementação de práticas sustentáveis no negócio, Daniel Mota Pinto afirma que o sucesso das medidas implementadas depende, acima de tudo, da força de vontade das empresas, sendo ainda assim, evidenciado o contributo dos fornecedores e clientes. Segundo o entrevistado, já existe em Portugal um *cluster* de empresas da ITV, do qual a Scoop faz parte, que colaboram entre si na satisfação de necessidades no âmbito da sustentabilidade, o que facilita a sua integração no negócio. Embora no panorama internacional seja por vezes difícil encontrar soluções mais responsáveis, a Scoop trabalha com alguns fornecedores estrangeiros, que correspondem a 20% das compras de matéria-prima, nomeadamente a *Tipa Compostable Packaging*, uma empresa israelita que produz sacos compostáveis, cuja descoberta foi, na perspetiva do entrevistado, essencial ao negócio.

Apesar de a empresa trabalhar com alguns clientes mainstream (clientes entre a *fast fashion* e a *slow fashion*), são frequentes os pedidos de esclarecimento relativos ao seu processo de *upcycling*, uma das práticas sustentáveis adotadas pela empresa, bem como das certificações implementadas e relatórios do *Higg*

*Index*⁹ e da ONU relativos à empresa, procurando, assim, credibilizar as práticas de negócio de Scoop. Assim, segundo o testemunho recolhido, é possível concluir que os clientes da Scoop demonstram interesse em sustentabilidade, embora não estejam muito familiarizados com estas práticas, pelo que requerem uma maior orientação nas decisões de produção, tal como refere Daniel Mota Pinto.

Quanto às **práticas de negócio adotadas pela empresa**, tal como já foi referido, desde a fundação que a administração demonstra grande consciencialização social, contanto desde muito cedo com um gabinete de RSC, pelo que, neste âmbito, algumas das práticas identificadas pelo entrevistado incluem: pagamento de salários justos (acima do salário mínimo¹⁰); parceria com um ginásio e prática de ginástica laboral; oferta de consultas mensais com um médico e dentista; oferta de uma alimentação saudável através da plantação de uma horta orgânica na empresa e subsídio de alimentação; formações ambientais, de saúde e segurança, e em línguas estrangeiras em horário laboral; bem como a inexistência de trabalho forçado e infantil em toda a cadeia de abastecimento, respeito pelos horários de trabalho, promoção de um ambiente de trabalho seguro sem discriminação e assédio, e apoio a causas sociais (Scoop, 2018, 2019, 2020). Neste âmbito, a empresa obteve a certificação SA 8000:2014, uma das mais conceituadas e exigentes a nível de RSC, segundo o entrevistado.

Do ponto de vista de Daniel Mota Pinto, uma das chaves de sucesso na implementação da sustentabilidade no negócio é ser altamente certificado, particularmente com normas internacionais, pois valida mundialmente as práticas adotadas pela empresa e confere credibilidade. Foi no início dos anos 2000 que a Scoop começou a obter certificações, entre as quais a ISO 9001:2015 e

⁹ Conjunto de ferramentas que permitem medir e avaliar o impacto/*performance* ambiental e social das empresas (SAC, 2020).

¹⁰ Durante um mês os membros da administração viveram com salário mínimo para determinar o salário justo para os trabalhadores.

a OHSAS 18001:2007, mencionadas na secção 2.3.3.2. Em 2017, obteve a certificação ambiental ISO 14001:2015, sem a qual não é possível negociar com um dos seus clientes, o que revela a importância da certificação. Além disto, a Scoop é acreditada como centro de I&D e certificada pela NP 4457:2007, uma norma portuguesa de inovação, assumindo também compromisso com as plataformas *Better Cotton Initiative*¹¹, *Higg Index* (Scoop, 2018) e *Science Based Targets Initiative*¹².

No âmbito das práticas ambientais adotadas, segundo o entrevistado, uma grande área de negócio da empresa é o *upcycling pre e post-consumer waste*, que se traduz, respetivamente, no aproveitamento de *deadstock* de produções anteriores e artigos de vestuário que após serem usados são transformados em novas peças. O *waste design* é também uma prática adotada pela empresa, que, através do reaproveitamento de resíduos têxteis, contribui para a minimização do desperdício. Estas práticas evidenciam os princípios da EC, referidos na secção 2.3.3.1.

Além disso, segundo o entrevistado a Scoop implementa os princípios do *ecodesign* através da utilização de matérias-primas sustentáveis, nomeadamente poliéster reciclado, algodão orgânico, cânhamo, urtiga e cortiça para *coatings*, e da idealização de produtos multifuncionais. O terceiro princípio identificado pelo entrevistado – criação de produtos *post-life* – não foi ainda implementado, embora esteja nos planos da empresa.

Ainda no âmbito da responsabilidade ambiental, de acordo com o testemunho recolhido, a Scoop eliminou práticas *single-use* na empresa, nomeadamente o uso de garrafas de plástico, tendo também em curso a implementação de um processo totalmente *paperless*. Quanto ao consumo de plástico, sempre que há abertura de negociação, a empresa apresenta soluções

¹¹ Organização sem fins lucrativos que promove boas práticas na produção de algodão (BCI, 2020).

¹² Iniciativa que tem como objetivo a redução das emissões de gases com efeito de estufa, cuja adesão decorre da definição de uma meta específica à empresa (Science Based Targets Initiative, 2020).

mais sustentáveis aos clientes, nomeadamente no embalamento e transporte de mercadoria. Para além disso, segundo Daniel Mota Pinto, nada é 100% sustentável, pelo que desde que se encontrem soluções mais sustentáveis (como, matéria-prima reutilizada ou multifuncionalidade do produto), a utilização de plástico na produção não é desfavorável. Do mesmo modo, Daniel Mota Pinto afirma que a produção de resíduos não é um inconveniente para a empresa, que cria aplicações alternativas para a reutilização dos recursos, entre as quais a compostagem dos resíduos orgânicos da cantina na horta biológica da empresa e reutilização de água para rega. No consumo de água, também a automatização dos dispensadores de água mencionada pelo entrevistado permite o uso eficiente dos recursos. Além disso, a Scoop está conformidade com os regulamentos nacionais/internacionais de resíduos e reciclagem (Scoop, 2019).

De acordo com o testemunho do entrevistado, outras práticas adotadas pela Scoop incluem: a instalação de painéis fotovoltaicos; a automatização e instalação de iluminação LED; o *carsharing* entre trabalhadores; a otimização das rotas; e a transição da frota automóvel para veículos elétricos/híbridos a partir deste ano.

Para além destas medidas, a Scoop produz um relatório de sustentabilidade anual de acordo com as diretrizes da ONU. De forma a medir o impacto ambiental e social das medidas implementadas, segundo o entrevistado, a Scoop utiliza KPIs que incluem, juntamente com os respetivos objetivos, a taxa de satisfação dos colaboradores (crescimento de 5%), o número de acidentes no trabalho (zero acidentes), a emissão de CO₂ (ton/veículo) comparativamente ao ano anterior (redução de 2%), o consumo de energia elétrica (Kwh) relativamente ao ano anterior (redução de 5%) e o consumo de plástico num período de dois anos (redução de 20%) (Scoop, 2019).

Em suma, a Scoop adota um conjunto de práticas focadas na inovação responsável, que contribuem para a minimização do desperdício e perdas de valor, prevenção da poluição, redução no consumo de recursos, poupança energética e redução de emissões, medindo, também, o seu progresso na implementação da sustentabilidade no negócio.

No âmbito dos **efeitos da implementação de práticas sustentáveis** no negócio, Daniel Mota Pinto afirma que a sustentabilidade teve um efeito claro na satisfação dos clientes, principalmente após adesão ao programa da ONU, que veio validar o trabalho da Scoop na área da moda sustentável, contribuindo não só para a alteração da perceção dos trabalhadores relativamente ao trabalho desempenhado na empresa, como para a angariação de novos clientes.

Para além disso, de acordo com o entrevistado, a sustentabilidade criou oportunidade de crescimento, otimização e melhoria dos processos da empresa, nomeadamente pelas exigências das certificações, proporcionando um produto de maior valor acrescentado. Ainda assim, para além de aumentar significativamente os custos, do ponto de vista do entrevistado, a sustentabilidade é um fator de competitividade sobretudo para clientes e consumidores que procurem produtos mais sustentáveis, pelo que depende da aposta do mercado em sustentabilidade. Logo, em concordância com a literatura, os ganhos de competitividade resultantes da implementação de estratégias mais sustentáveis não são evidentes.

Posto isto, embora na perspetiva da Scoop a implementação de práticas responsáveis tenha trazido inovação no produto e melhores clientes, os seus efeitos nas vendas e rentabilidade do negócio não são claros, dependendo também, segundo o entrevistado, de outro fatores da atividade diária da empresa. Além disso, de acordo com Daniel Mota Pinto, a implementação da sustentabilidade não traz encomendas grandes pela falta de mão-de-obra, matérias-primas e preço que isso exige, e por implicar mais do que apenas

produção. Quanto a resultados, só em 2019 é que a empresa começou a sentir os frutos do seu investimento em sustentabilidade.

Assim, de acordo com o testemunho do entrevistado, não é evidente que a implementação da sustentabilidade tenha contribuído para a melhoria da performance empresarial, para além de não haver uma ligação imediata entre a competitividade e melhoria do desempenho da empresa, como a literatura parece sugerir.

Perspetivas futuras

Na perspetiva de Daniel Mota Pinto, a sustentabilidade é o futuro da ITV portuguesa e quanto mais rápido as empresas se informarem e aderirem a este movimento, mais beneficiarão das oportunidades que daí advêm. Embora atualmente a ITV portuguesa não esteja direcionada para a sustentabilidade, trata-se de um movimento favorável às empresas portuguesas, pois privilegia pequenas produções com cada vez mais foco na prestação de serviços. Adicionalmente, as questões ambientais e sociais são cada vez mais importantes, nomeadamente na ITV, pelo que, segundo o entrevistado, as empresas vão ter de se adaptar. Ainda assim, a adesão a este movimento deve ser faseada, pois a oferta de matérias sustentáveis é insuficiente, pelo que uma procura elevada levaria ao colapso da indústria.

A sustentabilidade no Reino Unido

De acordo com o entrevistado, a Scoop trabalha com diversas marcas de desporto britânicas, como a *Sweaty Betty* e a *PlayBrave*, que integram um mercado bastante exigente em questões de sustentabilidade e inovação, pelo que os pedidos de produtos mais sustentáveis são frequentes. Mais recentemente, em 2019, a Scoop colaborou com a *designer* britânica Pryia

Ahluwalia, no desenvolvimento de uma coleção feita 100% com *deadstocks* no âmbito do LVMH Prize for Young Designers 2020¹³.

Contudo, para alguns dos clientes *mainstream* britânicos, a adesão à sustentabilidade depende dos seus efeitos nos resultados finais, pelo que, na opinião do entrevistado, até estas empresas entenderem como podem lucrar com isso, a adesão a práticas sustentáveis manter-se-á insignificante no RU.

Relativamente ao consumidor, Daniel Mota Pinto afirma que os britânicos demonstram algum desconhecimento e reticência face à moda sustentável.

4.4.2.3 Conclusões

Em concordância com a literatura, na Scoop a sustentabilidade é vista numa perspetiva tripartida, com particular destaque para as práticas sociais adotadas pela empresa, entre as quais a formação dos colaboradores e a facultação de um ambiente de trabalho saudável. A nível ambiental, a empresa procura reutilizar as sobras de tecidos e resíduos criados pela produção, que encara como uma oportunidade de negócio. Do seu ponto de vista, a produção de desperdício e a utilização de plástico não são inconvenientes desde que a empresa faça uma gestão eficiente dos recursos. Para além disso, a empresa dispõe de diversas certificações de reconhecimento internacional, que além de conferirem credibilidade, contribuem para a otimização dos processos.

De acordo com o testemunho recolhido, podemos concluir que a Scoop é uma empresa que revela grande consciência social e ambiental desde a sua fundação, encarando a sustentabilidade como pilar fundamental na tomada de decisão e atividade diária da empresa, sendo parte integrante da sua proposta de valor. Este forte sentido de responsabilidade foi um dos principais motivos para a adoção/reforço de medidas sustentáveis na empresa, cujas decisões no âmbito da sustentabilidade são influenciadas sobretudo por fatores internos à

¹³ Prémio mundial desenvolvido pelo conglomerado de moda LVMH, que oferece apoio monetário e *expertise* a jovens designers (LVMH, 2020).

empresa, particularmente pela administração. Por outro lado, um dos maiores entraves identificados pelo entrevistado foi a dificuldade em obter credibilidade no mercado internacional, sendo que a sustentabilidade representa um desafio diário a qualquer empresa que adira ao movimento, revelando, assim, o nível de compromisso e interesse destas empresas com o DS. Na perspectiva do entrevistado, o sucesso das práticas sustentáveis adotadas depende, sobretudo, da persistência demonstrada pela empresa, sem desvalorizar o contributo dos restantes intervenientes na cadeia de abastecimento, embora, por vezes, seja difícil encontrar soluções sustentáveis no mercado internacional. Adicionalmente, é fundamental o maior apoio governamental na adoção de práticas sustentáveis, sendo evidenciado o contributo das empresas na proliferação deste movimento.

Embora a adoção de medidas sustentáveis tenha trazido alguns benefícios para a empresa, segundo Daniel Mota Pinto, os seus efeitos na competitividade e rentabilidade do negócio não são evidentes, o que reforça a ideia evidenciada pelo entrevistado de que a decisão de implementação da sustentabilidade deve ser ponderada.

Apesar da relevância do RU nas vendas da empresa, a sustentabilidade não está completamente integrada no mercado britânico, pelo que com exceção de algumas marcas de desporto e novos *designers*, o RU não demonstra grande consciencialização e progresso em sustentabilidade. Assim, a sustentabilidade não aparenta ser um facilitador determinante da internacionalização para o mercado britânico¹⁴. A principal motivação foi o conhecimento de línguas estrangeiras da administradora, tendo apenas começado a surgir alguns entraves à internacionalização com o *Brexit*.

¹⁴ Embora a empresa evidencie o aumento da sua carteira de clientes global em resultado da implementação destas práticas, não especificou a sua origem, pelo que não é possível concluir de forma definitiva sobre o contributo da sustentabilidade no aumento das exportações para o RU.

Também a ITV portuguesa não aparenta ainda ter feito a transição para a sustentabilidade, embora seja uma ferramenta compatível com a indústria, que pode proporcionar oportunidades às empresas.

4.4.3 *Fashion Roundtable*

4.4.3.1 História

A *Fashion Roundtable* LTD (FR) é uma organização britânica criada em 2017 pela *fashion stylist* Tamara Cincik, após ter constatado a falta de representatividade da indústria da moda no cenário político britânico, nomeadamente à luz do *Brexit*. Entre Setembro de 2017 e Março de 2020, Tamara Cincik assumiu o cargo de *Head of Secretariat* do *All Party Parliamentary Group* (APPG) on *Textiles and Fashion*, integrando atualmente o APPG for *Ethics and Sustainability in Fashion*, que aborda questões relativas ao impacto ambiental e ética na indústria. Além dos serviços de consultoria a empresas da ITV britânica, com um foco na sustentabilidade e nos efeitos do *Brexit*, a consultora organiza *workshops*, painéis de discussão e eventos, sobre os diversos desafios que a indústria enfrenta.

4.4.3.2 Uma perspetiva da sustentabilidade no RU

O conceito de sustentabilidade e a sua importância na indústria do vestuário

Quando questionadas sobre o **conceito de sustentabilidade**, Camilla Rydzek e Johanna Ramaer, colaboradoras em estágio na *Fashion Roundtable*, concordam que se trata de um termo sem uma definição clara e, consequentemente, muito abrangente, nomeadamente na ITV. Para além da componente ambiental, as questões éticas, relacionadas nomeadamente com direitos laborais são, no seu ponto de vista, um elemento importante da sustentabilidade, embora afirmem não ser algo imediatamente identificado por muitas empresas e consumidores,

que alinhado com a literatura, se focam na vertente ambiental. A perspectiva dos consumidores é apresentada com pormenor mais à frente.

Apesar da ambiguidade do conceito, as entrevistadas referem que a sustentabilidade tem uma **importância** acrescida na ITV, começando pelo facto de o sistema no qual a indústria se apoia ser totalmente insustentável. O surgimento da *fast fashion* não só contribuiu para a criação de desperdício e perda de valor como incentivou a exportação de vestuário para países subdesenvolvidos, restringindo o desenvolvimento da sua própria ITV. Para além da criação de *stress* hídrico nas regiões produtoras de vestuário, da perda de biodiversidade pelo aproveitamento das terras para produção têxtil e toxicidade das águas residuais, e da criação de fibras sintéticas não biodegradáveis, a violação dos direitos dos trabalhadores tem ainda grande expressão, nomeadamente em Itália e Inglaterra (Leicester). Segundo Camilla Rydzek, também a falta de cuidado na lavagem de roupa tem um forte impacto ambiental, embora seja frequentemente desconsiderado pelos consumidores e empresas.

A ITV britânica

Apesar de a ITV britânica demonstrar alguma preocupação com sustentabilidade, evidente na decisão de proibir a utilização de pelo animal na *Fashion Week* de Londres, nem todas as empresas lhe atribuem igual importância. Segundo Camilla Rydzek, existe um conjunto de fatores, como o setor, o nível de preço, os valores corporativos, a dimensão e idade da empresa, que influenciam o grau de **importância da sustentabilidade nas decisões de negócio**. Por exemplo, as marcas de *fast fashion* enfrentam tendencialmente maior pressão dos consumidores que o mercado de luxo e, atualmente, muitas marcas são criadas com a sustentabilidade em vista. Ainda assim, Camilla Rydzek afirma que a sustentabilidade na RU não é, de um modo geral, uma

prioridade das empresas, não constituindo um elemento central na sua estratégia de negócio. Na opinião de Johanna Ramaer, embora algumas empresas britânicas aparentem atribuir grande valor à sustentabilidade, ainda é possível sobreviver sem ser sustentável, não só porque para muitos consumidores a sustentabilidade não é uma prioridade, como pela dificuldade em verificar as afirmações divulgadas voluntariamente pelas empresas relativamente às práticas sustentáveis adotadas, mesmo que a avaliação seja feita por um regulador externo.

No âmbito das **motivações** para a implementação de práticas de negócio sustentáveis no RU, as entrevistadas assumem que para muitas empresas se trata de uma estratégia de marketing, nomeadamente para evitar má publicidade em resultado da divulgação de más práticas adotadas na empresa. Camilla Rydzek mencionou como exemplo o caso da Burberry, que somente após reação negativa dos consumidores anunciou a eliminação das práticas de inceneração de vestuário, passando a posicionar-se como a marca de luxo mais sustentável no mercado. Também o movimento *#boycottfashion* do grupo ativista *Extinction Rebellion* tem chamado atenção para a ITV. Adicionalmente, muitas das medidas adotadas pelas empresas, nomeadamente a utilização de algodão orgânico e muitas das iniciativas de RSC, constituem uma pequena parte da implementação da sustentabilidade, servindo apenas para as empresas afirmarem que são sustentáveis, tirando partido do contributo da sustentabilidade nas vendas.

Os exemplos referidos a cima revelam também a importância da pressão/atitude dos consumidores na transformação e adoção de medidas sustentáveis nas empresas, e aumento do foco em sustentabilidade, especialmente nas grandes empresas, fundadas há mais tempo, pois as empresas recém-criadas estão mais consciencializadas das preferências dos consumidores e/ou apresentam uma mentalidade mais voltada para a

sustentabilidade. A variação na relevância dos facilitadores consoante as características das empresas é também apontada na literatura (secção 2.3.3.3). Assim, as entrevistadas não creem que as empresas implementem medidas de sustentabilidade por razões altruísticas.

Enquanto a literatura identifica os fatores externos como maiores facilitadores da adoção de estratégias sustentáveis, de acordo com os testemunhos das entrevistadas, há um aparente equilíbrio entre motivações internas e externas para a implementação de medidas sustentáveis no RU.

Algumas das **práticas mais comuns adotadas pelas empresas britânicas** incluem a utilização de algodão orgânico, a implementação de certificações e rótulos ecológicos, a criação de um código de conduta, o recurso a energias renováveis e a substituição dos materiais por alternativas mais sustentáveis. Além disso, muitas empresas no RU dizem ser sustentáveis apenas por respeitarem as normas legislativas nacionais e europeias, nomeadamente a *Modern Slavery Act*, sobre escravatura e tráfico humano, que não é juridicamente vinculativa, e as normas europeias relativas aos processos químicos. No geral, as empresas procuram soluções rápidas de implementação da sustentabilidade. Porém, segundo as entrevistadas, este é um processo bem mais complexo do que as empresas percebem, pelo que as medidas adotadas são básicas e insuficientes face às transformações necessárias.

Quanto aos retalhistas, é frequente a aposta na transparência e recolha de vestuário usado para reciclagem. Contudo, grande parte acaba em aterros em países subdesenvolvidos, pelo que as entrevistadas a consideram uma medida desfavorável à sustentabilidade.

Pode-se, então, concluir que, alinhado com os testemunhos recolhidos, atualmente as empresa britânicas são ainda pouco sustentáveis e que a adesão a práticas sustentáveis não é significativa e tem sido lenta. Além disso, as

medidas mais frequentemente adotadas nem sempre são as mais adequadas para a implementação do DS.

Do ponto de vista das entrevistadas, é difícil hierarquizar os **desafios** que se colocam à indústria, nomeadamente pela variedade e possíveis *trade-offs* entre si. Por exemplo, a marca de vestuário britânica na qual Camilla Rydzek trabalhou no passado utiliza seda, uma fibra natural que em contrapartida implica o recurso a processos químicos e tem origem animal.

Tal gera frustração nas empresas, pois não há uma resposta exata das medidas a tomar para se tornarem mais sustentáveis e contribuírem para o DS. Para além disso, não existe uma referência de empresa sustentável, sendo que as entrevistadas referem que nos moldes atuais, a indústria é insustentável e, por isso, é difícil concluir se existem realmente empresas sustentáveis. Adicionalmente, a existência de *trade-offs* significa que, muitas vezes, as soluções apresentadas não são completamente sustentáveis.

Assim, a falta de linhas orientadoras, bem como a dificuldade em equilibrar *trade-offs* são alguns dos fatores que condicionam a implementação da sustentabilidade no RU. Também a concorrência de organizações focadas na maximização do lucro e redução de custos, independentemente dos seus efeitos sociais e ambientais, constitui um dos entraves enfrentados, o que reforça a necessidade de tomar medidas para regular a entrada destes produtos na Europa e tornar os produtos sustentáveis economicamente viáveis (EAC, 2019b).

Os consumidores britânicos

Na perspetiva dos consumidores britânicos, uma das **definições de sustentabilidade** mais comuns é a definição apresentada no *Brundtland Report* (descrita no capítulo 2) (Shoppercentric, 2019). Contudo, trata-se de uma definição abrangente e a sua aplicação na ITV não é clara. Segundo as

entrevistadas, isto permite que cada empresa assuma a sua própria definição e comunique a sustentabilidade de forma diferente, o que pode levar a práticas de *greenwashing*, frequentes na indústria, e, conseqüentemente, à adoção de práticas de consumo pouco sustentáveis e de uma postura defensiva dos consumidores perante a sustentabilidade, comprometendo a sua implementação. Para além disso, a diversidade de elementos considerados no conceito de sustentabilidade desorienta os consumidores na escolha de produtos sustentáveis.

Assim, a falta de um referencial que facilite a identificação de produtos/marcas sustentáveis, contribui para a frustração e desconfiança dos consumidores, e dificulta a adoção de estilos de vida sustentáveis.

Para Camilla Rydzek existe, pois, simultaneamente interesse e desconhecimento dos consumidores britânicos relativamente ao conceito e aplicação da sustentabilidade na ITV, no RU. Um inquérito da Ipsos MORI (2018) suporta esta ideia ao revelar que um número significativo de consumidores britânicos tem dificuldade em saber quão sustentáveis são as empresas onde compram vestuário. Contudo, segundo a entrevistada, umas das práticas na qual parece existir consenso entre consumidores é que o vestuário *vintage* é mais sustentável que vestuário novo.

Johanna Ramaer acrescenta que os britânicos parecem ter uma visão limitada de sustentabilidade, focando a dimensão ambiental do conceito, o que pode criar um falso sentimento de satisfação relativamente à oferta de produtos sustentáveis e desencorajar as empresas a investir mais em sustentabilidade, o que comprometerá a proliferação de práticas de negócio sustentáveis.

Adicionalmente, muitos dos consumidores britânicos não procuram informar-se sobre os desafios que a indústria enfrenta e a disponibilidade de soluções sustentáveis, esperando o contributo dos governos, retalhistas, produtores e consumidores mais interessados na identificação destes produtos

(Shoppercentric, 2019). Não havendo uma solução clara, os consumidores poderão começar a dar menor importância à sustentabilidade, comprometendo eventualmente a adoção e proliferação de hábitos de consumo sustentáveis.

Em suma, e em concordância com a literatura, os testemunhos indicam que não há, no RU, um claro entendimento do conceito de sustentabilidade nem, conseqüentemente, do que constituem práticas de negócio sustentáveis na ITV, o que, por sua vez, dificulta a adoção de comportamentos de consumo sustentáveis e compromete o aumento de práticas de negócio sustentáveis.

Ainda assim, segundo as entrevistadas, algumas das **práticas que os britânicos identificam como sustentáveis** incluem a comercialização de vestuário *vintage* e a utilização de algodão orgânico e fibras biodegradáveis, tal como refere a literatura. Também, muitos deles esperam das empresas de vestuário transparência na divulgação de informação, nomeadamente quanto à identificação dos seus parceiros, e pagamento de salários justos (Fashion Revolution, 2018), o que vai também ao encontro da literatura.

Além das práticas divulgadas pelas empresas, Camilla Rydzek identifica um conjunto de fatores que auxilia a escolha e percepção dos consumidores, ainda que não seja exato, que inclui, nomeadamente, o preço, o país de origem e o setor. Também, algumas das fontes de informação que os consumidores britânicos consideram mais fidedignas na divulgação de informação sobre a sustentabilidade das empresas de vestuário incluem as certificações, as ONGs e os *media* (Ipsos MORI, 2018). Contudo, poucos são os britânicos familiarizados com certificações e rótulos ecológicos e que já viram rótulos ecológicos em artigos de vestuário (Shoppercentric, 2019). Além disso, existe um conjunto bastante alargado de certificações relativas às diversas partes da cadeia de abastecimento, o que dificulta a identificação das certificações que, por vezes, apresentam pequenas diferenças entre si. Na opinião de Johanna Ramaer, o governo devia, por isso, criar um rótulo ecológico geral, explicitando o seu

significado. Mas, antes de educar os consumidores para a identificação de certificações, nomeadamente através de campanhas, é necessário sensibilizá-los para as fibras têxteis utilizadas na confeção de vestuário.

Segundo as entrevistadas, apesar do maior interesse dos britânicos por moda sustentável, nem todos os consumidores estão atentos aos impactos negativos da ITV, ignorando simultaneamente o seu **contributo na implementação da sustentabilidade**.

Apesar de haver alguma cobertura da sustentabilidade nos *media*, não é algo frequentemente falado e Johanna Ramaer questiona-se se essa informação chegará à generalidade dos consumidores, afirmando também que os principais temas abrangidos parecem centrar-se em desastres ambientais/humanos que não estão imediatamente ligados aos comportamentos das empresas e consumidores ocidentais, o que não incentiva alterações no consumo. Logo, para as entrevistadas, a cobertura nos *media* não contribui necessariamente para que os consumidores tomem uma postura mais ativa na implementação da sustentabilidade, como a literatura sugere.

Adicionalmente, de acordo com as entrevistadas e em concordância com a literatura, muitos dos consumidores desconsideram os impactos das suas ações, partilhando a opinião de que a alteração de hábitos individuais de consumo não vai ter efeitos na sustentabilidade. Além disso, quando os consumidores procuram adotar comportamentos mais sustentáveis, o vestuário não é a sua primeira preocupação, para além de que tendem a ver a ITV como uma realidade à qual não pertencem, embora sejam um dos seus principais agentes.

Assim, muitos dos britânicos consideram o governo e as empresas os principais responsáveis por assegurar que o vestuário é produzido de forma sustentável (Fashion Revolution, 2018). Em particular, e não desconsiderando o contributo dos consumidores, Camilla Rydzek afirma que o principal responsável é o governo, visto que a ITV britânica tem um importante

contributo na produção nacional, mas está bastante desregulada. Contudo, segundo Johanna Ramaer esta questão não tem sido objeto de muita discussão política, pois a atenção tem-se concentrado nos avanços do *Brexit*.

De acordo com os testemunhos recolhidos, conclui-se, assim, que os consumidores britânicos não aparentam estar sensibilizados para o papel que desempenham na transformação da indústria. Esta conclusão contraria a literatura, embora seja reforçada por um estudo da Shoppercentric (2019), que revela que uma pequena percentagem dos britânicos considera ter um papel fundamental na implementação da sustentabilidade.

Posto isto, não é aparente que os britânicos tenham alterado os seus hábitos de consumo e que o número de consumidores sustentáveis tenha vindo a aumentar no RU, contrariamente à tendência global identificada na literatura, pelo que a transformação se tem verificado sobretudo na indústria. Segundo Camilla Rydzek, o consumo de vestuário tem vindo a aumentar significativamente na última década, o que comprova que ainda existe uma diferença entre a atitude e o comportamento dos consumidores, tal como indica a literatura.

Assim, a sustentabilidade não parece ser uma prioridade no consumo de vestuário. Segundo um inquérito realizado pela *Statista*, apenas 11% dos consumidores britânicos considera a sustentabilidade um fator importante na decisão de compra (Statista, 2017). Com exceção dos consumidores com preocupações específicas, uma das principais **razões** pelas quais os britânicos compram vestuário sustentável é pelo facto de se tratar de um produto apetecível, pelo que a sustentabilidade não parece ser um requisito essencial na aquisição destes produtos. Alguns dos principais critérios ponderados incluem o estilo, toque e preço, sendo este último uma das principais **barreiras** à mudança dos hábitos de consumo, tal como refere a literatura. Tal justifica-se pelo nível de preço elevado destes produtos, sendo que alguns consumidores

não estão dispostos a pagar mais (Nosto, 2019) ou não têm capacidade financeira para o fazer. Contudo, um número significativo de consumidores britânicos está disposto a comprar produtos sustentáveis cujo preço coincida com os produtos convencionais (Shoppercentric, 2019).

Por outro lado, segundo as entrevistadas, o consumerismo juntamente com o maior poder de compra, torna os consumidores defensivos face à adoção de hábitos de consumo sustentáveis pela necessidade de reduzir o consumo, o que revela a incompatibilidade entre a satisfação das necessidades/desejos de alguns consumidores e a integração da sustentabilidade nos hábitos de consumo. Também a falta de disponibilidade e fraca divulgação dos produtos (Statista, 2014), bem como a desconfiança criada pelas práticas de greenwashing, a falta de transparência na cadeia de abastecimento e a falta de conhecimento sobre sustentabilidade restringem a adoção de práticas de consumo sustentáveis.

Ainda assim, algumas das **práticas de consumo sustentáveis mais adotadas pelos consumidores britânicos**, incluem a compra de vestuário em segunda mão e a organização de eventos de troca de vestuário, sendo que cada vez mais consumidores compram artigos em segundo mão por motivos ambientais (Ethical Consumer Research Association, 2018) e não só pelo facto de ser uma solução mais barata e, por isso, já bastante popular.

Quanto ao **perfil dos consumidores**, embora as gerações mais novas, particularmente as gerações “Y” e “Z”, sejam as principais responsáveis pela insustentabilidade dos padrões atuais de consumo, são também aquelas que demonstram maior consciencialização ambiental (BFC & DHL, 2019; GFA, BCG, & SAC, 2019) e interesse em sustentabilidade. Contudo, também as gerações mais velhas privilegiam estes produtos, em consequência dos seus hábitos de consumo intrinsecamente mais sustentáveis (Shoppercentric, 2019). Logo, conforme a literatura, o interesse pela sustentabilidade não é exclusivo de uma

geração. Para além disso, os comportamentos de consumo sustentáveis são mais característicos das mulheres e dos indivíduos com maior nível de rendimento, tal como refere a literatura, bem como daqueles mais diretamente envolvidos na ITV, que são predominantemente mulheres. Em particular, Camilla Rydzek refere que se trata de uma questão de marketing, uma vez que as mulheres demonstram maior interesse na indústria e adquirirão mais vestuário, pelo que é mais fácil promover estes produtos.

Perspetivas futuras

Quando questionadas sobre o futuro da ITV, as entrevistadas concordam que é indispensável haver um maior controlo por parte dos governos, através da implementação leis que assegurem a responsabilização das empresas e que imponham um nível de atuação que deve ser respeitado por todas elas, uma vez que as empresas têm a influência e os recursos para transformar a indústria, tal como indica a literatura. Camilla Rydzek dá o exemplo do *Fashion Pact*¹⁵ para ilustrar a falta de envolvimento de toda a indústria da moda em iniciativas de sustentabilidade e, assim, reforçar a necessidade de ação dos governos.

Quanto às práticas de negócio, Camilla Rydzek acredita que com a integração da sustentabilidade no negócio, a maior disponibilidade de fibras sustentáveis contribuirá para a queda dos preços do vestuário sustentável e, consequentemente, para o aumento das vendas. Johanna Ramaer considera que os preços atuais de vestuário são irrealistas, o que contribui para a acentuada diferença de preços entre produtos sustentáveis e convencionais, pelo que na sua opinião, os preços vão ter necessariamente de aumentar.

¹⁵ Aliança proposta pelo Presidente Emmanuel Macron na cimeira do G7, em 2019, que incluiu um conjunto de objetivos/metabolos para a indústria da moda relativos às alterações climáticas, à perda de biodiversidade e ao impacto da indústria nos oceanos. Em fevereiro de 2020 contava com 64 signatários, entre os quais a Stella McCartney e a Burberry.

Adicionalmente, Johanna Ramaer afirma que a tecnologia poderá ter um importante papel da implementação da sustentabilidade, nomeadamente no que respeita à rastreabilidade na cadeia de abastecimento.

Na perspetiva dos consumidores, tal como já foi referido, as entrevistadas consideram necessário melhor educar os consumidores para as questões da sustentabilidade.

4.4.3.3 Conclusões

De acordo com as entrevistadas, a sustentabilidade não é uma prioridade para a generalidade das empresas britânicas, pelo que não se encontra integrada na sua estratégia de negócio, sendo as empresas mais novas aquelas que revelam tendencialmente maior importância ao tema. Para além disso, as empresas britânicas demonstram uma postura reativa na adoção de práticas de negócio sustentáveis, sendo um dos principais motivadores a pressão dos consumidores, o que pode ser revelador de algum desinteresse relativamente à sustentabilidade. Assim, a adesão a práticas de negócio sustentáveis tem sido lenta e insignificante, e as práticas adotadas são medidas básicas e/ou, por vezes, inadequadas.

Quanto às barreiras à implementação da sustentabilidade no RU, a falta de linhas orientadoras, associada à complexidade dos desafios colocados à ITV, aparenta ser o principal entrave sentido pelas empresas. Também na perspetiva dos consumidores parece não existir um entendimento claro sobre o conceito e aplicação da sustentabilidade na ITV, nem conhecimento dos efeitos adversos da indústria, o que dificulta a identificação e adoção de práticas de negócio e hábitos de consumo sustentáveis. Algumas das práticas de negócio que os britânicos parecem mais reconhecer incluem o pagamento de salários justos e a utilização de fibras orgânicas. Por outro lado, estão poucos familiarizados com as certificações e rótulos ecológicos, tendência também identificada na

literatura. Adicionalmente, a maioria dos britânicos parece não reconhecer o seu contributo na implementação da sustentabilidade na ITV, o que compromete transformação da indústria. Na perspetiva dos consumidores, os principais responsáveis pela implementação da sustentabilidade na indústria são os governos e as empresas.

Assim, apesar de haver algum interesse na sustentabilidade, sobretudo das gerações mais novas e mulheres, a generalidade dos britânicos mantém aparentemente os mesmos hábitos de consumo. A sustentabilidade não parece, pois, ser uma prioridade dos britânicos, que privilegiam critérios como o preço, que constitui a principal barreira à adoção de comportamentos de consumo sustentáveis no RU. Uma das práticas de consumo mais adotadas pelos britânicos é a compra de vestuário em segunda mão.

Em conclusão, apesar do crescente interesse na sustentabilidade, as empresas e os consumidores britânicos atribuem pouca importância às práticas sustentáveis, pelo que a transformação da ITV britânica está ainda numa fase embrionária.

Capítulo 5 – Discussão e conclusões

Neste capítulo é feita uma discussão da análise dos estudos de caso apresentados no capítulo anterior, sendo também apresentadas as conclusões finais deste trabalho de investigação, dando resposta às questões de investigação definidas. De seguida são apresentadas algumas limitações do estudo e apontadas pistas para investigação futura.

5.1 Discussão dos resultados

Com o objetivo de entender a importância da sustentabilidade para as PME portuguesas de confeção de vestuário que exportam para o RU, foi realizado um estudo empírico, através da realização de entrevistas a duas empresas portuguesas, a Tetribérica e a Scoop, e a uma consultora inglesa, a *Fashion Roundtable*, procurando, também, perceber o cenário atual da sustentabilidade no mercado britânico. Passamos agora à discussão dos resultados obtidos a partir dessa análise e respostas que daí resultam às questões de investigação enunciadas na Introdução.

Apesar de haver alguma divergência no entendimento do conceito de sustentabilidade, tal como é evidenciado na literatura, as empresas analisadas demonstram tanto preocupações ambientais como sociais, com particular ênfase nas últimas, o que aparenta ser tendência na generalidade das empresas de confeção de vestuário. Estas evidenciam, também, uma forte consciência do seu contributo e o reconhecimento do papel dos consumidores na implementação da sustentabilidade na ITV, enquanto do seu ponto de vista, e em concordância com a literatura, o contributo dos governos parece ser insuficiente. De facto, não

só é evidenciada a falta de apoios/incentivos governamentais e medidas que fomentem a adoção de práticas sustentáveis, como não aparenta haver uma divulgação eficiente, junto das empresas, dos apoios governamentais disponíveis. Além disso, os testemunhos recolhidos alertam para a necessidade de implementar legislação mais exigente. Adicionalmente, estas empresas apontam como importante o contributo da cadeia de abastecimento no sucesso das práticas implementadas, nomeadamente dos fornecedores.

Quanto às práticas de negócio adotadas (sub-questão de investigação i.), os estudos de caso permitem concluir que existem diversas formas de introduzir a sustentabilidade nas PME de confeção de vestuário, que podem revelar uma maior ou menor integração da sustentabilidade no negócio. Embora ambas as empresas analisadas revelem um forte compromisso com este movimento, incorporando a sustentabilidade na sua proposta de valor, encontram-se em diferentes fases de implementação da sustentabilidade na sua atividade. Algumas das práticas adotadas nas empresas analisadas, incluem a instalação de painéis fotovoltaicos, a oferta de boas condições de trabalho, a adoção de certificações de reconhecimento internacional, as práticas de reciclagem/reaproveitamento têxtil, o *ecodesign*, a produção de relatórios de sustentabilidade, a implementação de sistemas de gestão integrados, e a adoção de KPIs ambientais e sociais.

Na ITV portuguesa tem havido uma crescente aposta na sustentabilidade. O presente trabalho de investigação mostra que, contrariamente à literatura, os principais facilitadores da adoção de práticas sustentáveis (sub-questão de investigação ii.) aparentam ser internos às empresas, destacando a influência da gestão de topo, o que revela o interesse destas empresas na sustentabilidade. Por outro lado, são identificados nos estudos de caso analisados diversos tipos de entraves, sobretudo barreiras económicas, informacionais e ambientais externas às empresas (como custos elevados de implementação, obtenção de

credibilidade e disponibilidade de alternativas sustentáveis), algumas das quais se relacionam com os fornecedores, o que demonstra o quão importantes estes são na implementação da sustentabilidade, tal como referido a cima.

O presente estudo contribui, também, para a identificação dos efeitos da implementação da sustentabilidade nas empresas (sub-questão de investigação iii.), que nos casos analisados, incluem a maior satisfação e angariação de clientes, a alteração da perceção dos trabalhadores e a obtenção de vantagem competitiva pela otimização dos processos e oferta de soluções de maior valor acrescentado num mercado de crescente interesse mundial. Contudo, as empresas salientam o aumento geral de custos associado à integração das práticas sustentáveis, que afeta a rentabilidade do negócio. Consequentemente, os benefícios da sustentabilidade na *performance* empresarial não são evidentes e parecem fazer-se sentir mais no longo prazo, o que, juntamente com os desafios diários que a sustentabilidade coloca às empresas que aderem ao movimento, comprova o compromisso e interesse das mesmas na sustentabilidade.

Quanto à importância dada à sustentabilidade pelas empresas e consumidores britânicos (sub-questão de investigação iv.), é possível concluir que, apesar de existirem algumas iniciativas de integração da sustentabilidade na ITV britânica e exemplos de boas práticas, e maior interesse de alguns consumidores, em geral, e na perspetiva das entidades analisadas, ambos parecem demonstrar ainda pouca consciência ambiental e social, pelo que a sustentabilidade não é uma prioridade. Além disso, há algum desconhecimento de ambos relativamente à aplicação da sustentabilidade na ITV britânica, o que dificulta, também, a adoção de práticas sustentáveis. Consequentemente, o RU revela algum atraso na adesão a estas práticas comparativamente com outros países, e as medidas adotadas são ainda pouco visíveis. Ainda assim, a importância atribuída a este tema aparenta ser crescente, onde as mulheres e gerações mais novas, e marcas de desporto e novas marcas estão entre aqueles

que, tendencialmente, revelam atribuir maior importância à sustentabilidade. Relativamente ao futuro da indústria de vestuário britânica, é evidenciada a necessidade de melhor educar os consumidores e de maior intervenção por parte do governo, contribuindo, assim, para a maior adoção de práticas sustentáveis.

Em suma, e respondendo à principal questão de investigação deste trabalho de investigação, pode-se concluir que as PME portuguesas aparentam tomar o tema da sustentabilidade cada vez mais como um elemento central do negócio, apesar dos desafios que isso lhes coloca, revelando um forte compromisso com o movimento. Além disso, há um entendimento geral de que a sustentabilidade é o futuro da ITV. Por outro lado, o mercado britânico, que constitui um dos principais destinos das exportações das empresas analisadas, atribui pouca importância à sustentabilidade, pelo que, em geral, a sustentabilidade não aparenta ser um fator determinante nas exportações das empresas portuguesas para o RU, comparativamente com outros mercados.

Finalmente, embora não seja esse o objetivo principal deste trabalho de investigação, este estudo oferece ainda pistas úteis para as empresas que pretendam internacionalizar-se para o RU e para as entidades que apoiam o processo de internacionalização das empresas portuguesas, como a AICEP, pois identifica motivações para a decisão de entrada e principais entraves sentidos no mercado britânico. A análise dos estudos de caso permitiu, pois, identificar tanto motivações internas – associadas às características dos decisores – como externas – associadas às características do mercado britânico e relações bilaterais com Portugal – na entrada no RU, tratando-se, sobretudo, de facilitadores pró-ativos. Embora ambas as empresas revelem um padrão de rápida internacionalização, a entrada no mercado britânico ocorreu em diferentes fases do processo de internacionalização, sendo que, contrariamente à literatura, a empresa já com experiência internacional entrou no mercado

britânico por motivos externos, enquanto a empresa que se encontrava no início da atividade internacional foi motivada, sobretudo, por fatores internos. As barreiras sentidas pelas empresas foram tardias, estando relacionadas, em ambos os casos, com a instabilidade política e económica associada ao *Brexit*, que constitui uma barreira externa à internacionalização. Obviamente, estas conclusões não podem ser generalizadas, visto basearem-se nos resultados obtidos para apenas duas empresas. Não obstante, podem constituir informação útil para outras empresas do setor que estejam a ponderar a entrada no mercado do RU.

5.2 Limitações e pistas para investigação futura

Ao longo da realização deste trabalho de investigação foram identificadas algumas limitações, sendo a principal relativa ao número reduzido de empresas objeto de estudo deste trabalho, que impossibilita a generalização dos resultados encontrados. Adicionalmente, as empresas selecionadas apresentam uma posição relativa à sustentabilidade semelhante, o que pode não estar totalmente de acordo com aquela que é a posição/estrutura global da ITV portuguesa. Além disso, pelos motivos enunciados anteriormente, não foi possível fazer um tratamento equivalente dos estudos de caso, nomeadamente na recolha de informação.

Tendo em consideração as limitações apontadas acima, sugere-se como investigação futura a utilização de um maior número e diversidade de empresas, nomeadamente quanto à importância atribuída à sustentabilidade e dimensão, enriquecendo, assim, a investigação. A realização de um questionário alargado poderia ser interessante no sentido de garantir um entendimento mais generalizado da sustentabilidade no contexto da ITV

portuguesa. Adicionalmente, além de entrevistar o mesmo número de colaboradores, poderia entrevistar-se elementos de diferentes níveis hierárquicos, nomeadamente os trabalhadores. Relativamente ao RU, o testemunho recolhido constitui uma perspetiva da organização relativamente ao mercado, pelo que seria interessante realizar um questionário mais alargado a consumidores e empresas britânicas para melhor descrever aquela que é a posição do mercado como um todo em relação às questões da sustentabilidade. Finalmente, poderia ser interessante realizar um estudo mais alargado sobre o papel da sustentabilidade enquanto entrave ou facilitador da internacionalização das PME portuguesas de vestuário.

Bibliografia

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *Internatioanal Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182–204. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- Adams, C. A. (2015). Sustainability and the Company of the Future. In *Reinventing the Company in the Digital Age* (pp. 1–23).
- aicep Portugal Global. (2018). flash vestuário.
- aicep Portugal Global. (2019). *Mercado de Vestuário no Reino Unido*.
- Al-hyari, K., Al-weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(2), 188–211. <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
- Alblas, A. A. A., Peters, K., & Wortmann, J. C. H. (2014). Fuzzy sustainability incentives in new product development: An empirical exploration of sustainability challenges in manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(4), 513–545. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2012-0461>
- Anderson, E., & Catignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(1).
- ATP. (2015). *Guia de Certificações Têxteis*.
- ATP. (2017). *Diretório para a Ecoeficiência e a Competitividade no STV*.
- ATP. (2019). *Fashion from portugal 4.0 - Directory 2019*.
- BCI. (2020). Better Cotton Initiative. Retrieved from <https://bettercotton.org>
- Becker-Leifhold, C., & Hirscher, A.-L. (2019). Fashion Libraries as a Means for Sustainability Education - An exploratory Case Study of Adolescents'

- Consumer Culture. *Journal of Education for Sustainable Development*, 13(2), 129–151. <https://doi.org/10.1177/0973408219872080>
- Bell, D. V. J. (2002). *The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability*.
- Benito, G. R. G., Petersen, B., Welch, L. S., Benito, G. R. G., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455–1470.
- Bey, N., Hauschild, M. Z., & McAloone, T. C. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annuals - Manufacturing Technology*, 62, 43–46.
- BFC, & DHL. (2019). *Fashion & Environment: An overview of fashion's environmental impact & opportunities for action*.
- Bhanot, N., Rao, P. V., & Deshmukh, S. G. (2015). Enablers and Barriers of Sustainable Manufacturing: Results from a Survey of Researchers and Industry Professionals. *Procedia CIRP*, 29, 562–567. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.01.036>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*.
- British Fashion Council. (2019). *British Fashion Council Launches Institute of Positive Fashion*.
- Bürklin, N. (2019). Institutional enhancement of consumer responsibility in fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(1), 1361–2026. <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2018-0022>
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2018). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner*

Production, 177, 338–349.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability-financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176.

Cenit. (2017). *Têxtil e Vestuário no Contexto Nacional e Internacional*.

Cenit. (2020). *Jornal Têxtil*. Janeiro.

Changing Markets Foundation. (2019). *Dirty Fashion Disrupted: Leaders and laggards revealed*.

Charter, M., Gray, C., Clark, T., & Woolman, T. (2008). Review: the role of business in realising sustainable consumption and production. In *System Innovation for Sustainability 1: Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production* (pp. 46–69). Sheffield: Greenleaf Publishing.

Chintakayala, P. K., Morris, M. A., Young, W., & Barkemeyer, R. (2018). Breaking niche sustainable products into the mainstream: Organic milk and free-range eggs. *Business Strategy and the Environment*, 1039–1051. <https://doi.org/10.1002/bse.2050>

Claudio, L. (2007). Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry. *Environmental Health Perspectives*, 115(9), A449–A454.

Comissão Europeia. Diretiva (UE) 2018/851 do Parlamento Europeu e do Conselho de 30 de maio de 2018 que altera a Directiva 2008/98/CE relativa aos resíduos (2018). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

Correia, J. M. F., Silva, P. C., Neto, G. C. de O., Sanches, A. G. de O., & Lucato, W. C. (2019). Cleaner Production in the textile industry and its relationship to sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 228, 1514–1525.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five*

- Approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Darroch, J., & Shaw, V. (2004). Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 327–343.
- Despeisse, M., Mbaye, F., Ball, P. D., & Levers, A. (2012). The emergence of sustainable manufacturing practices. *Production Planning & Control*, 23(5), 354–376. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.555425>
- DGAE. (2018). *Indústria Têxtil e Vestuário - Sinopse 2018*.
- Dorion, E. C. H., Guimarães, J. C. F. de, & Andréa Severo, E. (2018). Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: Generations' perception for a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 186, 91–103.
- EAC. (2019a). *Fixing fashion: clothing consumption and sustainability: Government Response to the Committee's Sixteenth Report*.
- EAC. (2019b). *Fixing Fashion: clothing consumption and sustainability*.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Stoney Creek: New Society Publishers.
- End The Chaos. (2018). *Brexit and the Fashion Industry*.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850.
- Ethical Consumer Research Association. (2018). *Ethical Consumer Markets Report 2018*.
- European Commission. Directive 2001/95/EC of the European Parliament and of the Council of 3 December 2001 on general product safety (2001). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
- European Commission. Regulamento (CE) n.º 1907/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de Dezembro de 2006 relativo ao registo,

avaliação, autorização e restrição de produtos químicos (REACH), que cria a Agência Europeia de Produtos Químicos, que altera a Directiva 199 (2006).

European Commission. (2008). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions - Public procurement for a better environment.*

European Commission. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control) (2010). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European Commission. (2011a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions - Innovation for a sustainable future - The Eco-innovation Action Plan.* Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European Commission. Regulation (EU) N.º 1007/2011 of the European Parliament and of the Council of 27 September 2011 on textile fibre names and related labelling and marking of the fibre composition of textile products and repealing Council Directive 73/44/EEC and Directives (2011). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European Commission. Commission Decision of 5 June 2014 establishing the ecological criteria for the award of the EU Ecolabel for textile products (2014/350/EU) (2014). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European Commission. (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Next steps for a sustainable European future: European action for sustainability.*

- European Commission. (2017). *Commission Staff Working Document - EU green public procurement criteria for textiles products and services.*
- European Commission. (2018a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Region - A European Strategy for Plastics in a Circular Economy.*
- European Commission. (2018b). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank - A Clean Planet for all: A European strategic long-.*
- European Commission. (2019a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and social Committee and the Committee of the Regions - The European Green Deal.*
- European Commission. (2019b). *Reflection Paper Towards a Sustainable Europe by 2030.*
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K. Van, Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26, 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Fashion Revolution. (2018). *Consumer Survey Report*. Retrieved from <https://www.fashionrevolution.org/resources/consumer-survey/>
- Fashion Revolution. (2019). *Fashion Transparency Index*. Retrieved from <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>
- Fergus, A. H. T., & Rowney, J. I. A. (2005). Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*, 60, 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2927-9>

- Fischer, J., Manning, A. D., Steffen, W., Rose, D. B., Daniell, K., Felton, A., ... Wade, A. (2007). Mind the sustainability gap. *Trends in Ecology and Evolution*, 22(12), 621–624. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2007.08.016>
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10, 25–49.
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194–215. <https://doi.org/10.1108/MBR-06-2016-0023>
- Garbie, I. (2017). Identifying challenges facing manufacturing enterprises toward implementing sustainability in newly industrialized countries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 928–960. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2017-0025>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
- GFA, BCG, & SAC. (2019). *Pulse of the Fashion Industry: 2019 Update*.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32.
- Gibson, R. B., Parto, S., & Kemp, R. (2005). Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 12–30.
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications. In *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* (pp. 21–41). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3>
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18, 258–269.

- <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.06.003>
- Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013). A Meta-analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78–95.
- Görner, S., & Bonini, S. (2011). *The business of sustainability*.
- Governo de Portugal. (2019). GovTech. Retrieved from <https://govtech.gov.pt/#>
- Governo de Portugal. (2020). Portugal 2020. Retrieved from <https://www.portugal2020.pt>
- Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. *Int. J. Production Economics*, 140, 35–47. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.011>
- Haddock-Fraser, J. E., & Tourelle, M. (2010). Corporate Motivations for Environmental Sustainable Development: Exploring the Role of Consumers in Stakeholder Engagement. *Business Strategy and the Environment*, 19, 527–542.
- Hami, N., Muhamad, M. R., & Ebrahim, Z. (2015). The Impact of Sustainable Manufacturing Practices and Innovation Performance on Economic Sustainability. *Procedia CIRP*, 26, 190–195. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.167>
- Hanss, D., & Böhm, G. (2012). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36, 678–687. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01045.x>
- Haque, M. S. (2000). Environmental Discourse and Sustainable Development: Linkages and Limitations. *Ethics and the Environment*, 5(1), 3–21.
- Harding, R. (2006). Ecologically sustainable development: origins, implementation and challenges. *Desalination*, 187, 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.desal.2005.04.082>
- Heikkilä, P., Harlin, A., Raudaskoski, A., Vehmas, K., & Mensonen, A. (2018).

- Consumer attitudes and communication in circular fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(3), 286–300.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2017-0079>
- Hill, C. W. L. (2009). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (7th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Hill, J., & Lee, H. (2012). Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(4), 477–491. <https://doi.org/10.1108/13612021211265863>
- Hoffman, A. J. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 35–39.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education Limited.
- Humana Portugal. (2019). O perfil do consumidor de moda português. *Sustentabilidade: O Conceito Da Moda*.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96–122.
- Inditex. (2019). *Our commitment to sustainability*.
- INE. (2020a). Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020b). Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomeamclatura combinada - NC8); anual. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020c). Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020d). Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Mensal acumulado. Retrieved from www.ine.pt

- INE. (2020e). Importações (€) de bens por Local de origem e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020f). Importações (€) de bens por Local de origem e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Mensal acumulado.
- INE. (2020g). Importações (€) de bens por Local de origem e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Mensal acumulado. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020h). Índice de produção industrial (Base 2015). Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020i). Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual. Retrieved from www.ine.pt
- INE. (2020j). Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual. Retrieved from www.ine.pt
- IPAC. (2020). Acreditação NP EN ISO/IEC 17025. Retrieved from http://www.ipac.pt/pesquisa/ficha_lae.asp?id=L0500
- Ipsos MORI. (2018). *Sustainable Fashion Survey*.
- ITC. (2020a). Bilateral Trade between Portugal and United Kingdom. Retrieved from https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7C620%7C%7C826%7C%7CTOTAL%7C%7C%7C2%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1
- ITC. (2020b). List of importing markets for the product exported by United Kingdom in 2018. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7C826%7C%7C%7C62%7C%7C%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

- ITC. (2020c). List of supplying markets for the product imported by Portugal in 2018. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7C620%7C%7C%7C62%7C%7C%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1
- Jamieson, D. (1998). Sustainability and beyond. *Ecological Economics*, 24, 183–192.
- Jayal, A. D., Badurdeen, F., Dillon Jr, O. W., & Jawahir, I. S. (2010). Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2, 144–152. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.03.006>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. In *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). New York.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Katsikea, E. S., & Skarmeas, D. A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1723–1745.

<https://doi.org/10.1108/03090560310495438>

- Keiner, M. (Ed.). (2006). *The Future of Sustainability*. Springer Netherlands.
- Khor, M. (2010). The Future of Sustainable Development. *Communications for Debate & Research*, 58(2), 162–164.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. In *Essencial Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
- KPMG. (2020). *Annual Retail Survey 2020 - What UK consumers say about how they shop, where they shop and why they shop*.
- Kulatunga, A. K., Jayatilaka, P. R., & Jayawickrama, M. (2013). Drivers and barriers to implement sustainable manufacturing concepts in Sri Lankan manufacturing sector. In *11th Global Conference on Sustainable Manufacturing* (pp. 171–176).
- Kumar, V., & Subramaniam, V. (1997). A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53–72.
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23, 1109–1126.
- Lee, K., & Ball, R. (2003). Achieving Sustainable Corporate Competitiveness: Strategic Link between Top Management's (Green) Commitment and

- Corporate Environmental Strategy. *Greener Management International*, 44, 89–104.
- Leonidou, L. C. (1995a). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Leonidou, L. C. (1995b). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4–25.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Palihawadana, D. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770. <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Li, S., Ragu-nathan, B., Ragu-nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34, 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- LMVH. (2020). LMVH Prize. Retrieved from <https://www.lvmhprize.com>
- Lou, X., & Cao, H. (2019). A comparison between consumer and industry perspectives on sustainable practices throughout the apparel product lifecycle. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 12(2), 149–157. <https://doi.org/10.1080/17543266.2018.1546907>
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an

- Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Mahler, D. (2007). The Sustainable Supply Chain. *Supply Chain Management Review*, (November), 59–60.
- Marchand, A., & Walker, S. (2008). Product development and responsible consumption: designing alternatives for sustainable lifestyles. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1163–1169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.08.012>
- Martens, P. (2006). Sustainability: science or fiction? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(1), 36–41. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907976>
- Martins, L. C., & Pinho, J. C. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3). <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Mcdonald, S., & Oates, C. J. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 15, 157–170.
- Mcneill, L., & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39, 212–222. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12169>
- Ministério do Ambiente. (2020). ECO.NOMIA. Retrieved from <https://eco.nomia.pt>
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity. *International Business Review*, 6(5), 477–499.
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723–738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>

- Nambiar, A. N. (2010). Challenges in Sustainable Manufacturing. In *2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1–6).
- Neri, A., Cagno, E., Di Sebastiano, G., & Trianni, A. (2018). Industrial sustainability: Modelling drivers and mechanisms with barriers. *Journal of Cleaner Production*, 194, 452–472.
- Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M., & Hernandez-Lara, A.-B. (2017). Entry modes and barriers to internationalisation in China: an overview of management consulting firms. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 37–49. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2016-0022>
- Nosto. (2019). *Sustainability in Fashion Retail*.
- OECD. (2008). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. OECD Publishing, Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264045866-en>
- OECD. (2019). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets. Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm>
- Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466–495. <https://doi.org/10.1108/02651331211260340>
- Oney, & OpinionWay. (2019). *Sustainable Consumption in Europe: Expectations and developments in 4 European countries*.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537–553.
- Palomo-Lovinski, N., & Hahn, K. (2015). Fashion Design Industry Impressions

- of Current Sustainable Practices. *Fashion Practice*, 6(1), 87–106.
<https://doi.org/10.2752/175693814X13916967094911>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Peters, G., Clancy, G., & Fröling, M. (2015). Ecolabels as drivers of clothing design. *Journal of Cleaner Production*, 99, 345–353.
- Portugal Têxtil. (2019). Sasia na vanguarda da reciclagem. Retrieved from <https://www.portugaltexil.com/sasia-na-vanguarda-da-reciclagem/>
- Portugal Têxtil. (2020). Tetribérica em modo premium verde. Retrieved from <https://www.portugaltexil.com/tetribERICA-em-modo-premium-verde/>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695.
<https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reid, D. (1995). *Sustainable Development: An Introductory Guide*. Earthscan.
- Reid, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44–56.
- República Portuguesa. (2018). *3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar*.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993 – 2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14, 147–166.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1–2), 83–92.
<https://doi.org/10.1080/14783360601051594>
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and

- Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135–146.
- Ruppert-Stroescu, M., Lehew, M. L. A., Connell, K. Y. H., & Armstrong, C. M. (2015). Creativity and Sustainable Fashion Apparel Consumption: The Fashion Detox. *Clothing and Textiles Research Journal*, 33(3), 167–182. <https://doi.org/10.1177/0887302X15579990>
- Russell, S. N., & Millar, H. H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Managment and Sustainability*, 4(3), 37–53. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n3p37>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- SAC. (2020). website. Retrieved from <https://apparelcoalition.org>
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
- Sammler, F., & Nissen, N. F. (2017). Solutions for sustainability-driven Development of Manufacturing Technologies. In *Sustainable Manufacturing, Challenges, Solutions and Implementation Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0>
- Santiteerakul, S., Sekhari, A., Bouras, A., & Sopadang, A. (2015). Sustainability Performance Measurement Framework for Supply Chain Management. *International Journal of Product Development*. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2015.069325>
- Science Based Targets Initiative. (2020). Website. Retrieved from <https://sciencebasedtargets.org>
- Scoop. (2018). *Relatório do Desempenho do Sistema SA 8000*. Retrieved from

- <https://www.scoop.pt>
- Scoop. (2019). Comunicação do progresso 2019. Retrieved from <https://www.scoop.pt>
- Scoop. (2020). *Manual de responsabilidade social*. Retrieved from <https://www.scoop.pt>
- Scorecode Têxteis, S. A. (2020). Website. Retrieved from <https://www.scoop.pt>
- Shoppercentric. (2019). *Shoppers & Sustainability*. Retrieved from https://issuu.com/shoppercentric/docs/wo33_issuu?fr=sZThkYzI3MDk4Mw
- Silseth, P. R., Benito, G. R. G., Welch, L. S., & Karlsen, T. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward – outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32, 385–396. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00012-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00012-9)
- Silva, S. C. e, Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional*.
- Small-Warner, K. (2018). A Review of Sustainable Business Models and Strategic Sustainable Development. *Journal of Business Models*, 6(2), 84–89.
- Statista. (2014). Factors deterring consumers from buying ethical products in the united kingdom 2014.
- Statista. (2017). Important product features when purchasing clothing in the united kingdom 2017.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.
- Sun, W., Price, J., & Ding, Y. (2019). The longitudinal effects of internationalization on firm performance: The moderating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 95(August), 326–337.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281.

<https://doi.org/10.1108/17468800610674480>

- Tetribérica. (2020). Tetribérica, S.A. Retrieved from <http://www.tetribérica.com>
- Tura, N., Keränen, J., & Patala, S. (2019). The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks. *Industrial Marketing Management*, 77, 221–231.
- United Nations. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*.
- United Nations. (2012). *The future we want*.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*.
- Vaidya, S. (2009). International joint ventures: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(1), 8–16.
<https://doi.org/10.1108/10595420910929022>
- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Wright, T. (2011). Sustainable Development: A Bird's Eye View. *Sustainability*, 3, 1637–1661.
<https://doi.org/10.3390/su3101637>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.
- Witjes, S., & Lozano, R. (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112, 37–44.
- WRAP. (2016). *Textiles Market Situation Report*.
- WRAP. (2018). *Sustainable Clothing Action Plan 2020 Commitment progress against footprint reduction targets 2012-2017*. Banbury.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*.
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs'

- Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205. <https://doi.org/10.1002/tie>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449–468. <https://doi.org/10.1108/01443570510593148>
- Zucchella, A., & Urban, S. (2014). Futures of the sustainable firm: An evolutionary perspective. *Futures*, 63, 86–100.

Anexos

Anexo 1 – Barreiras à internacionalização

Barreiras Internas	
Informacionais – relativas aos problemas em identificar, seleccionar e contactar os mercados internacionais em reflexo da falta de informação	<ul style="list-style-type: none"> Falta de informação sobre os mercados internacionais (identificação e análise) Problemas com a credibilidade da informação recolhida sobre o mercado internacional Dificuldade em identificar oportunidades de negócio no estrangeiro Dificuldade em identificar e contactar possíveis clientes e consumidores estrangeiros Falta de experiência internacional
Funcionais – relativas às limitações organizacionais, produtivas e de gestão dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Indisponibilidade dos decisores para lidar com a internacionalização Atitudes dos decisores (falta de orientação internacional) Dificuldade em gerir funcionários estrangeiros Mão-de-obra inadequada e insuficiente (trabalhadores e decisores) Capacidade produtiva insuficiente para as atividades internacionais Insuficiência de competências técnicas
Financeiras – relativas à falta de financiamento para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de recursos financeiros para conduzir pesquisa sobre o mercado e financiar as operações internacionais Custos elevados de financiamento das atividades internacionais Dificuldades em cobrir produtos/ativos pelo seguro nos mercados externos
Marketing – relativas à estratégia de marketing no mercado externo	
Produto	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades em desenvolver novos produtos para mercados externos Dificuldades em adaptar as características do produto aos requisitos do mercado Dificuldade em cumprir requisitos de qualidade e especificações do mercado externo Dificuldades associadas a normas relativas à embalagem e rotulagem Produto não tem vantagem competitiva/características únicas
Preço	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em oferecer preços competitivos e satisfatórios
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em ajustar e adequar as atividades promocionais
Logística	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacidade de produção para mercados internacionais Falta de capacidade para reabastecer o mercado internacional adequadamente Inexistência/inadequação das instalações de armazenamento Custo de transporte e seguro elevados Impossibilidade de oferecer serviços técnicos/pós-venda
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças e complexidade nos canais de distribuição Inexistência de canais e distribuição adequados Dificuldade no acesso a canais de distribuição nos mercados internacionais Dificuldades em obter representação adequada no mercado internacional Dificuldades no controlo sobre o <i>middleman</i>

Barreiras Externas	
Processuais – relativas a aspetos operacionais das transações internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento e complexidade dos procedimentos e documentação necessários para exercer as atividades internacionais • Falhas de comunicação com os clientes • Demora na recolha dos pagamentos provenientes do exterior • Complexidade e quantidade da burocracia no mercado doméstico e internacional • Dificuldade em executar contratos e resolver conflitos
Nacionais e Governamentais – com respeito à ação dos governos em promoção da internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de assistência e incentivos governamentais • Dificuldades no acesso a financiamento • Normas e regulamentos desfavoráveis • Falta de serviços de consultoria • Falta de infraestruturas de comunicação (autoestradas, aeroportos) • Localização geográfica desfavorável
Consumidores e concorrência – relacionadas com as características dos consumidores e concorrência no mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência no mercado externo • Dificuldade de adaptação às diferenças nas preferências e hábitos de consumo
Indústria – relacionadas com as características da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade do setor • Dimensão das empresas • Elevada concentração/competição • Fraco nível tecnológico • Dificuldade em cumprir com as regras impostas pelo país de destino para a indústria em questão
Ambiente de negócios – relativa ao ambiente económico, político-legal e sociocultural do mercado internacional dentro do qual a empresa opera ou deseja operar	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política • Imposições e restrições provenientes do mercado externo (por exemplo: restrições ao investimento estrangeiro, restrições à circulação de pessoas) • Imposição de barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas/desfavoráveis • Custos elevados da administração aduaneira • Proteção inadequada de direitos de propriedade • Requisitos de saúde, segurança e técnicos restritivos • Classificação tarifária arbitrária • Barreiras protecionistas • Diferenças entre os sistemas legais e falta de transparência • Tratamento desfavorável face a empresas domésticas em matéria de impostos, compras públicas e regulação da concorrência
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Condições económicas desfavoráveis • Instabilidade da taxa de câmbio e taxa de juro • Flutuações da moeda e não convertibilidade das moedas estrangeiras • Falta de familiaridade com as práticas comerciais • Procura insuficiente • Existência de acordos comerciais • Inadequação das infraestruturas para <i>e-commerce</i>
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças linguísticas verbais e não verbais • Diferenças culturais/distância psicológica elevada • Efeito <i>country-of-origin</i>

Fonte: Elaboração própria com base em (Al-hyari et al., 2012; Darroch & Shaw, 2004; Leonidou, 1995a, 1995b, 2004; Martins & Pinho, 2010; OECD, 2008, 2019; Tesfom & Lutz, 2006)

Anexo 2 – Facilitadores da internacionalização

Facilitadores Internos		Reação
Recursos Humanos – relacionados com as competências, características sociodemográficas e personalidade empreendedora dos decisores	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação internacional dos decisores • Características, competências e disponibilidade dos decisores • Viagens dos decisores ao estrangeiro 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão dos recursos humanos (por exemplo, prémios e recompensas) 	*Reativa
Financeiros – relacionados com o enquadramento e performance financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação/declínio da vendas domésticas 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas/lucro adicional • Potencial de crescimento • Posse de recursos financeiros necessários 	Pró-ativa
Marketing - relacionado com as competências de marketing e a adoção de tecnologias de informação e comunicação para interagir com os clientes nos mercados estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Posse de um plano de marketing competitivo • Facilidade de adaptação da estratégia de marketing a mercados estrangeiros 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo das TIC/internet (nas vendas online e estratégia de marketing) 	*Pró-ativa
Produção – relacionado com as características produtivas	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de inventário 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de economias de escala 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva inutilizada • Sazonalidade da procura 	Reativa
I&D, inovação e produtividade – relacionados com o contributo das atividades de I&D e da inovação no produto e processos na propensão e intensidade de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Posse de conhecimento técnico proprietário/desenvolvimento de competências tecnológicas específicas • Produto com características únicas/patenteado e inovador • Extensão do ciclo de vida do produto 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Nível inicial de produtividade laboral 	*Reativa
Compras – relacionado com o papel das importações e atividades <i>inward</i> na propensão para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo da experiência internacional proporcionada pelas atividades inward (importações) 	*Pró-ativa

	Facilitadores Externos	Reação
País de origem – relacionado com as características do mercado doméstico e as ações do governo na promoção da internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Saturação do mercado • Desejo de reduzir a dependência e risco sobre o mercado doméstico através da diversificação dos mercados 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de reduzir o poder negocial/dependência dos clientes 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Condições económicas desfavoráveis • Taxas de câmbio favoráveis 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de assistência às exportações/incentivos governamentais 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade do ministério dos negócios estrangeiros e missões comerciais • Encorajamento por parte de outras agências governamentais 	Reativa
País de destino – relacionado com as características do mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> • Posse de informação exclusiva sobre o mercado • Identificação de oportunidade no exterior 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica e cultural com outros mercados 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Remoção/relaxamento de normas e regulamentos restritivos • Redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias 	Reativa
Network – relacionado com as relações de negócio com diversos atores (intermediários, instituições, clientes, consultores, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio de associações da indústria, comerciais e outras • Apoio de instituições financeiras • Incentivos de agentes e distribuidores • Encomendas não solicitadas provenientes de clientes estrangeiros • Encomendas recebidas após participação em feiras internacionais 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo das redes de relacionamento informais e de negócios 	*Pró-ativa
Competição – relacionado com as pressões competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Competição doméstica forte • Entrada de concorrentes domésticos no mercado internacional • Entrada de um concorrente estrangeiro no mercado doméstico 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de experiência internacional para a melhoria da posição no mercado doméstico 	Pró-ativa
Outros	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade a aeroportos/portos internacionais e qualidade das infraestruturas de transporte 	Reativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Patriotismo 	Pró-ativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de propriedade/órgãos de gestão 	*Reativa

Fonte: Elaboração própria com base em Francioni et al. (2016) e Leonidou et al. (2007).

Nota: As reações marcadas com asterisco são de elaboração própria.

Anexo 3 – Facilitadores da integração da sustentabilidade nas empresas

Facilitadores internos		
Organizacionais	Reputação	Melhoria de imagem de marca; reconhecimento; evitar má publicidade; exigências do departamento de marketing (sustentabilidade enquanto ferramenta de marketing)
	Empenho na melhoria da performance de sustentabilidade	
	Antecipação de alterações legislativas	
	Valores e cultura organizacional	Valores e cultura da empresa consistentes com os objetivos de sustentabilidade; sentimento de dever moral; responsabilidade corporativa (social/ambiental)
	Contributo na maior consciencialização sobre os desafios ambientais e sociais	
	Experiências passadas	Experiências passadas em matéria de sustentabilidade e conhecimento de casos de negócio bem sucedidos
	Estratégia de negócio de longo prazo	Integração de princípios de sustentabilidade na estratégia de negócio (objetivos estratégicos, missão, visão) e numa perspetiva de longo prazo
	Adoção de certificações e sistemas de gestão	
	Acordos voluntários	Contratos que resultam das políticas governamentais ou da colaboração entre diversas empresas
	Atração de novos clientes e manutenção de relações de longo prazo	
	Satisfação dos acionistas	
	Gestão de risco	
	Limitação nas técnicas de melhoria dos processos	
Recursos Humanos	Interesse, compromisso e valores da gestão de topo	Empenho e pressão/influência dos membro da gestão na promoção da sustentabilidade; visão da gestão de topo
	Interesse, compromisso e valores dos trabalhadores	Empenho e pressão das trabalhadores na promoção da sustentabilidade
	Programas de formação e educação	Programas que contribuem para a sensibilização e conhecimento das trabalhadores; maior envolvimento dos trabalhadores
	Melhoria das condições de trabalho	Maior valorização dos trabalhadores; melhoria das relações de trabalho
	Melhorias de produtividade e satisfação dos trabalhadores	
	Atração e retenção de talento	
	Direitos humanos	Eliminação do trabalho infantil, liberdade de associativismo, eliminação da discriminação entre trabalhadores
Informacionais	Diálogo	Promoção do trabalho em equipa e comunicação para prossecução dos objetivos de sustentabilidade
	Disponibilidade de informação	Disponibilidade de informação relevante, fidedigna e clara

(continuação da tabela)

Inovação	Inovação do produto	Contributo das inovações de produto para a melhoria da performance de sustentabilidade
	Progresso tecnológico	Contributo das inovações tecnológicas na melhoria da performance de sustentabilidade
	Melhorias de qualidade	
	Produtividade	
	Eficiência dos processos	
	I&D e nível de inovação	Contributo da sustentabilidade na inovação
Económicos	Redução de custos de produção no longo prazo	
	Perspetiva de aumento dos rendimentos	Maior rentabilidade; benefícios financeiros de curto e longo prazo

Facilitadores externos		
Regulatórios	Sanções e taxas	Sanções e taxas impostas às empresas que não cumprem os requisitos mínimos de sustentabilidade
	Legislação nacional e internacional	Legislação/requisitos legais impostos em matéria de sustentabilidade (legislação ambiental, leis laborais, política industrial)
	Manter a “licença para operar”	
	Requisitos internacionais	Certificações internacionais
Apoio	Financiamento externo	Apoios monetários (por exemplo, acesso a empréstimos bancários)
	Atração de Investimento Direto Estrangeiro	
	Subvenções e benefícios públicos	Fundos monetários públicos (subsídios, incentivos e prémios)
	Apoio governamental	Disponibilização de informação e aconselhamento governamental
	Programas de incentivos	
	Compras públicas sustentáveis	
	Colaboração com redes de relacionamento empresariais	Apoio na adoção de estratégias e práticas sustentáveis proporcionado por outras empresas (partilha de conhecimento, recursos e iniciativas comuns)
	Apoio de associações industriais	Apoio das associações industriais na adoção de estratégias e práticas sustentáveis
	Apoio de consultores externos	Fornecimento de conhecimento e competências por parte de consultores externos
Pressões externas	Preferências e expectativas dos consumidores	Sensibilização dos consumidores para os problemas de sustentabilidade e alteração dos comportamentos de consumo
	Pressão das comunidades	Reconhecimento e sensibilização das comunidades para os problemas de sustentabilidade
	Valores e normas sociais e ambientais	
	Pressão dos parceiros comerciais	
	Pressão das acionistas	Pressão dos investidores
	Concorrência forte	Pressão de concorrentes que já tenham adotado práticas de negócio sustentáveis; oportunidade para ganhar uma vantagem competitiva caso os concorrentes não tenham ainda adotado práticas sustentáveis
	Pressão da opinião pública	
	Pressão de instituições e associações	Pressão de ONGs e grupos ativistas
	Melhoria da confiança na empresa	Melhorar a confiança dos parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, etc.
	Setor industrial	Disponibilidade de informação relevante, fidedigna e clara

(continuação da tabela)

Mercado	Perspetivas de aumento da quota de mercado e crescimento das vendas	
	Obtenção de vantagem competitiva	
	Novas oportunidades de negócios	
	Aumento do preço e escassez dos recursos	
	Globalização	Relacionado, nomeadamente, com a cadeia de abastecimento e emergências de novos modelos de negócio
	Condições de mercado inconstantes	Obtenção de flexibilidade para responder às alterações no mercado

Fonte: Elaboração própria com base em (Bey et al., 2013; Bhanot et al., 2015; European Commission, 2019b; Garbie, 2017; Giunipero et al., 2012; Gunasekaran & Spalanzani, 2012; Hoffman, 2018; Kulatunga, Jayatilaka, & Jayawickrama, 2013; Lozano, 2015; Nambiar, 2010; Neri et al., 2018; Rocha et al., 2007; Sammler & Nissen, 2017)

Anexo 4 – Barreiras à integração da sustentabilidade nas empresas

Barreiras		
Organizacionais	Falta de tempo	Pouco tempo reservado para a adoção de iniciativas sustentáveis
	Falta de recursos	Ausência de recursos adicionais para a implementação de práticas sustentáveis
	Falta de funcionários	
	Cultura e valores desfavoráveis	Resistência à mudança
	Falta de comunicação entre trabalhadores e com a gestão	
	Dificuldade em identificar objetivos de sustentabilidade e definir objetivos de longo-prazo	
	Falta de ferramentas úteis e adequadas à implementação das iniciativas de sustentabilidade	
	Satisfação de metas financeiras	
	Ausência de linhas orientadoras e parâmetros	Dificuldade em identificar os passos seguintes, após a implementação das primeiras medidas (medidas mais básicas e simples)
	Falta de visão e integração da sustentabilidade nos objetivos estratégicos e missão da empresa	
	Dificuldades de manutenção	
Ambientais	Dificuldade em encontrar materiais/componentes alternativos de baixo impacto e/ou a preços semelhantes	
	Dificuldade em encontrar processos produtivos alternativos de baixo impacto	
	Produto indesejado	As melhorias ambientais resultaram num produto indesejado
	Dificuldade em contrabalançar <i>trade-offs</i>	Por exemplo, um menor recurso a químicos traduz-se em maior consumo de energia
Conduta da gestão	Falta de sensibilização e compromisso da gestão	
	Falta de conhecimento especializado dos decisores	Falta de competências adequadas de gestão ou conhecimento limitado
Conduta dos trabalhadores	Falta de competências adequadas e formação do pessoal	
	Falta de consciencialização e interesse dos trabalhadores sobre o desafio do DS	

(continuação da tabela)

Informacionais	Falta de informação sobre os impactos ambientais	
	Falta de conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade	
	Falta de informação sobre a implementação de práticas sustentáveis	Falta de informação ou acesso a informação inadequada
	Credibilidade das fontes de informação	
	Falta de programas locais de sensibilização	
	Falta de consciencialização dos consumidores	
Tecnológicas	Incompatibilidade das soluções adotadas/aprisionamento tecnológico	
	Custos iniciais de implementação de tecnologia sustentável	
Económicas	Insuficiência de capital	
	Custo do investimento elevado	
	Falta de incentivos financeiros	Por exemplo, incentivos governamentais
	Custos extras do investimento e perda de benefícios inesperados	
	Risco de insucesso das soluções adotadas	Insucesso das soluções adotadas relacionado, por exemplo, com perdas de qualidade e a interrupção da produção
	Baixa rentabilidade das soluções adotadas	
	Indisponibilidade dos consumidores para pagar mais por produtos sustentáveis	
	Perda de atividade económica	Resistência de determinados setores e regiões pela perda de atividade económica
Regulatórias	Leis e regulamentação ambígua	
	Mudança demorada no ambiente legislativo	
	Diferente legislação e requisitos de sustentabilidade	
Contextuais	Padrões de consumo tradicionais	Alguns consumidores continuam a comprar os produtos habituais, mesmo que o preço, a qualidade e as funcionalidades sejam as mesmas
	Feedback do mercado (vendas)	Performance dos produtos sustentáveis no mercado
	Complexidades da cadeia de abastecimento	Falta de interesse e compromisso dos fornecedores; dificuldade de coordenação e comunicação ao longo da cadeia de abastecimento; falta de poder negocial face aos fornecedores e influência sobre os consumidores

Fonte: Elaboração própria com base em (Alblas et al., 2014; Bey et al., 2013; Bhanot et al., 2015; Giunipero et al., 2012; Kulatunga et al., 2013; Neri et al., 2018; Sammler & Nissen, 2017)

Anexo 5 – Notas tiradas durante a visita da Delegação da AICEP em Londres às empresas portuguesas presentes na *The London Textile Fair*, 16 de Janeiro de 2020

Empresa X

- Empresas portuguesas estão muito à frente, nomeadamente em relação aos italianos
- Entrave: concorrência da China é desleal

Empresa Y

- O Reino Unido comercializa muito com a Turquia e a indústria portuguesa não consegue competir com os preços

Anexo 6 – Guiões das entrevistas

Tetribérica, S.A.

Guião do CEO

Características da empresa

1. Pode, por favor, descrever um pouco o percurso da empresa, desde a sua criação até aos dias de hoje?
2. Que atributos é que na sua opinião diferenciam esta empresa das suas concorrentes?
3. Qual a dimensão atual da empresa em termos de número de colaboradores? Qual é o nível de faturação?
4. Pode, por favor, enumerar o tipo de produtos que fabricam? Adicionalmente, pode descrever sucintamente o processo de confeção de vestuário da sua empresa?

Processo de internacionalização para o Reino Unido

1. No que respeita à atividade internacional da empresa, pode, por favor, indicar quais são os seus principais mercados?
2. No que respeita ao RU, pode, por favor, indicar:
 - Em que data se deu a entrada neste mercado?
 - Qual foi o modo de entrada adotado (exportação direta ou indireta, acordos contratuais, etc.)?
 - Quais as razões que motivaram a decisão de entrada neste mercado?
3. Ainda no que respeita ao processo de internacionalização para o RU, pode, por favor, indicar se surgiu algum tipo de barreiras que tenham constrangido o processo de entrada neste mercado? Se sim, quais? E de que forma lidaram com essas barreiras?
4. Pode, por favor, indicar qual o peso do mercado do Reino Unido nas vendas da empresa?

Integração de práticas de negócio sustentáveis na empresa

1. Perguntas introdutórias

- 1.1. Voltando agora a atenção para a questão da sustentabilidade, gostaria de começar por perguntar, no seu entender, o que é a sustentabilidade?
- 1.2. Qual é a sua opinião sobre a importância da sustentabilidade na indústria do vestuário? Pode explicar? Na sua opinião, qual tem sido o contributo dos governos na adoção e promoção de práticas de negócio sustentáveis? Tem conhecimento da existência ou já beneficiou de algum tipo de incentivo público? Se sim, qual(quais)?

2. Facilitadores e barreiras da integração da sustentabilidade nas empresas

- 2.1. No que respeita à introdução da sustentabilidade no seu negócio, pode, por favor, indicar quando e como é que começaram a introduzir práticas de negócio sustentáveis na empresa? Pode identificar o(s) motivo(s) pelo(s) qual(ais) foi tomada a decisão de integrar a sustentabilidade no negócio? Foram sobretudo pressões externas ou internas? Pode elaborar, por favor?
- 2.2. Quais as principais dificuldades e/ou barreiras que encontraram no processo de introdução da sustentabilidade no negócio? Estas barreiras têm-se atenuado com a maior experiência em sustentabilidade?

3. Atitude das empresas relativamente à integração de práticas sustentáveis

- 3.1. Considera que a sustentabilidade constitui uma força condutora da empresa e modela a sua tomada de decisão, ou seja, que está integrada na proposta de valor e objetivos estratégicos da empresa? Pode elaborar, por favor?
- 3.2. No seu entender, a postura da empresa face à sustentabilidade tem-se vindo a alterar ao longo dos últimos anos? Pode explicar onde a mudança se sentiu mais?

4. Práticas de negócio sustentáveis

- 4.1. O sucesso da implementação da sustentabilidade depende, em parte, da gestão sustentável da cadeia de abastecimento. Concorde com esta afirmação/ideia? Se sim, pode por favor indicar:
 - 4.1.1. Qual é, no seu entender, o contributo dos fornecedores para a implementação de práticas mais sustentáveis na empresa? Existem dificuldades associadas a isto? Se sim, quais as dificuldades que identifica?
 - 4.1.2. Qual é, na sua opinião, a importância atribuída pelos vossos clientes à sustentabilidade? É frequente receberem pedidos de informação/esclarecimento sobre a sustentabilidade das suas operações? Se sim, que tipo de esclarecimentos são usualmente pedidos?
- 4.2. No seu entender, de que forma é que a sustentabilidade está integrada na empresa (por exemplo, tem definida alguma política de responsabilidade social, produz relatórios de sustentabilidade, tem certificações ambientais e sociais)?

- 4.3. Quanto a indicadores de *performance* da empresa, pode, por favor, identificar aqueles que usam? Neste grupo de indicadores, incluem indicadores de *performance* ambiental e social?

5. Efeitos da adoção de práticas de negócio sustentáveis nas empresas

- 5.1. Houve algum tipo de efeitos imediatos resultantes da integração da sustentabilidade no negócio? Se sim, quais? Por exemplo, resultou em melhorias no empenho dos trabalhadores e/ou satisfação dos clientes?
- 5.2. A integração da sustentabilidade conferiu à empresa maior competitividade? Se sim, em que sentido? (por exemplo, redução de custos, diferenciação do produto)?
- 5.3. A introdução de práticas de negócio mais sustentáveis contribuiu para a melhoria do desempenho empresarial? De que forma?
- 5.4. No seu entender, a integração da sustentabilidade na empresa trouxe alguma desvantagem para o negócio?

6. Mercado do Reino Unido e perspectivas futuras

- 6.1. Pode, por favor, indicar se existem alguns requisitos de sustentabilidade provenientes do mercado do Reino Unido e que tenham condicionado/dirigido a atividade da empresa? Se sim, quais?
- 6.2. Qual é a sua percepção sobre a importância da sustentabilidade no Reino Unido, em particular na indústria do vestuário?
- 6.3. Considera que a sustentabilidade é o futuro para a sobrevivência das empresas? Porquê?

Integração de práticas de negócio sustentáveis na empresa

1. Gostaria de começar por perguntar, no seu entender, o que é a sustentabilidade?

2. Facilitadores e barreiras da integração da sustentabilidade nas empresas

- 2.1. No que respeita à introdução da sustentabilidade nesta empresa, pode, por favor, indicar como é que começaram a introduzir práticas de negócio sustentáveis na empresa? Foi uma transformação fácil? Porquê?
- 2.2. Pode, por favor, identificar o(s) motivo(s) pelo(s) qual(ais) foi tomada a decisão de integrar a sustentabilidade no negócio (por exemplo, por imposição legal, preferências dos consumidores, estratégia de negócio, pressões dos acionistas, etc.)? Foram sobretudo pressões externas ou internas? Pode elaborar, por favor?
- 2.3. Na sua opinião, quem mais influenciou a adoção de práticas de negócio sustentáveis na empresa?
- 2.4. Quais as principais dificuldades e/ou barreiras que encontraram no processo de introdução da sustentabilidade na empresa? Estas barreiras têm-se atenuado com a maior experiência em sustentabilidade?

3. Práticas de negócio sustentáveis

- 3.1. O sucesso da implementação da sustentabilidade depende, em parte, da gestão sustentável da cadeia de abastecimento. Concorda com esta afirmação/ideia? Se sim, pode por favor indicar:
 - 3.1.1. Qual é, no seu entender, o contributo dos fornecedores para a implementação de práticas mais sustentáveis na empresa? Existem dificuldades associadas a isto? Se sim, quais as dificuldades que identifica?
 - 3.1.2. Qual é, na sua opinião, a importância atribuída pelos vossos clientes à sustentabilidade? É frequente receberem pedidos de informação/esclarecimento sobre a sustentabilidade das suas operações? Se sim, que tipo de esclarecimentos são usualmente pedidos?
- 3.2. No seu entender, a sustentabilidade está integrada por toda a organização? De que forma? Quais são as práticas de negócio sustentáveis adotadas na empresa, nomeadamente ao nível do *design* do produto, processos e sistemas de gestão, e nas dimensões de sustentabilidade?
 - 3.2.1. Na sua opinião, existe alguma preocupação em introduzir os princípios de sustentabilidade na idealização dos produtos? Como?

- 3.2.2. No âmbito das práticas de negócio, aplicam alguma estratégia de prevenção de poluição e eliminação de resíduos/desperdício? Pode explicar, por favor?
- 3.2.3. No seu entender, há algum cuidado especial com a escolha e consumo de recursos? Qual ou quais?
- 3.2.4. No que respeita a certificações, quais as certificações que a empresa tem atualmente? Pode, por favor, explicar o motivo pelo qual aderiram a essas certificações (clientes, credibilidade, etc.)? A adoção de normas internacionais implicou alguma alteração na empresa?
- 3.3. Gostaria, agora, de debruçar a atenção sobre os efeitos que a integração da sustentabilidade poderá ter tido no negócio da empresa. Na sua opinião, a integração da sustentabilidade na empresa trouxe alguns benefícios, ao nível da na organização, desempenho empresarial e vantagem competitiva?

4. Mercado do Reino Unido e perspectivas futuras

- 4.1. Pode, por favor, indicar se existem alguns requisitos de sustentabilidade provenientes do mercado do Reino Unido e que tenham condicionado/dirigido a atividade da empresa? Se sim, quais?
- 4.2. Qual é a sua perceção sobre a importância da sustentabilidade no Reino Unido, em particular na indústria do vestuário?
- 4.3. No futuro, qual será, na sua opinião, o papel e importância da sustentabilidade nas empresas de confeção de vestuário?

Scoop – Scorecode Têxteis, S.A.

Características da empresa

1. Pode, por favor, descrever um pouco o percurso da empresa, desde a sua criação até aos dias de hoje?
2. Que atributos é que na sua opinião diferenciam esta empresa das suas concorrentes?
3. Qual a dimensão atual da empresa em termos de número de colaboradores? Qual é o nível de faturação?
4. Pode, por favor, enumerar o tipo de produtos que fabricam? Adicionalmente, pode descrever sucintamente o processo de confeção de vestuário da sua empresa?

Processo de internacionalização para o Reino Unido

1. No que respeita à atividade internacional da empresa, pode, por favor, indicar quais são os seus principais mercados?
2. No que respeita ao RU, pode, por favor, indicar:
 - Em que data se deu a entrada neste mercado?
 - Qual foi o modo de entrada adotado (exportação direta ou indireta, acordos contratuais, etc.)?
 - Pode, por favor, indicar qual o peso do mercado do Reino Unido nas vendas da empresa?
 - Quais as razões que motivaram a decisão de entrada neste mercado? Foram sobretudo internas ou externas à empresa?
3. Ainda no que respeita ao processo de internacionalização para o RU, pode, por favor, indicar se surgiu algum tipo de barreiras ou dificuldades que tenham constrangido o processo de entrada neste mercado? Se sim, quais? E de que forma lidaram com essas barreiras? Estas barreiras foram-se atenuando à medida que aumentaram o nível de envolvimento no mercado?

Integração de práticas de negócio sustentáveis na empresa

1. Perguntas introdutórias

- 1.1. Voltando agora a atenção para a questão da sustentabilidade, gostaria de começar por perguntar, no seu entender, o que é a sustentabilidade?
- 1.2. Qual é a sua opinião sobre a importância da sustentabilidade na indústria do vestuário? Pode explicar? Na sua opinião, qual tem sido o contributo dos governos na adoção e promoção de práticas de negócio sustentáveis?

- 1.3. Tem conhecimento da existência ou já beneficiou de algum tipo de incentivo público? Se sim, qual(uais)?
- 1.4. Na sua opinião, qual é o papel dos consumidores na implementação da sustentabilidade na indústria?

2. Facilitadores e barreiras da integração da sustentabilidade nas empresas

- 2.1. No que respeita à introdução da sustentabilidade no seu negócio, pode, por favor, indicar quando e como é que começaram a introduzir práticas de negócio sustentáveis na empresa? Foi uma transformação fácil? Porquê?
- 2.2. Pode identificar o(s) motivo(s) pelo(s) qual(ais) foi tomada a decisão de integrar a sustentabilidade no negócio? Foram sobretudo pressões externas ou internas? Pode elaborar, por favor?
- 2.3. Na sua opinião, quem mais influenciou a adoção de práticas de negócio sustentáveis na empresa?
- 2.4. Quais as principais dificuldades e/ou barreiras que encontraram no processo de introdução da sustentabilidade no negócio? Estas barreiras têm-se atenuado com a maior experiência em sustentabilidade?

3. Atitude das empresas relativamente à integração de práticas sustentáveis

- 3.1. Considera que a sustentabilidade constitui uma força condutora da empresa e modela a sua tomada de decisão, ou seja, que está integrada na proposta de valor e objetivos estratégicos da empresa? Pode elaborar, por favor?
- 3.2. No seu entender, a postura da empresa face à sustentabilidade tem-se vindo a alterar ao longo dos últimos anos? Sempre foi uma empresa que apostou na sustentabilidade? Pode explicar onde a mudança se sentiu mais?

4. Práticas de negócio sustentáveis

- 4.1. O sucesso da implementação da sustentabilidade depende, em parte, da gestão sustentável da cadeia de abastecimento. Concorde com esta afirmação/ideia? Se sim, pode por favor indicar:
 - 4.1.1. Qual é, no seu entender, o contributo dos fornecedores para a implementação de práticas mais sustentáveis na empresa? Existem dificuldades associadas a isto? Se sim, quais as dificuldades que identifica?
 - 4.1.2. Qual é, na sua opinião, a importância atribuída pelos vossos clientes à sustentabilidade? É frequente receberem pedidos de informação/esclarecimento sobre a sustentabilidade das suas

operações? Se sim, que tipo de esclarecimentos são usualmente pedidos?

- 4.2. No seu entender, a sustentabilidade está integrada por toda a organização? De que forma? Quais são as práticas de negócio sustentáveis adotadas na empresa?
- Na sua opinião, existe alguma preocupação em introduzir os princípios de sustentabilidade na idealização dos produtos/fase do *design*?
 - Aplicam alguma estratégia de prevenção de poluição e eliminação de resíduos/desperdício? Pode explicar, por favor?
 - No seu entender, há algum cuidado especial com a escolha e consumo de recursos? Qual ou quais?
 - Há algum cuidado especial no transporte das MP e mercadorias? E relativamente às embalagens utilizadas no transporte das MP, no armazenamento e na venda aos clientes?
 - Têm política de responsabilidade social?
 - No que respeita a certificações, quais as certificações que a empresa tem atualmente? Pode, por favor, explicar o motivo pelo qual aderiram a essas certificações? A adoção de normas internacionais implicou alguma alteração na empresa? Qual?
 - Tem implementado algum sistema de gestão empresarial?
 - Produzem relatório de sustentabilidade? Se sim, porquê? Acha que a empresa beneficiaria da elaboração destes relatórios? De que forma
- 4.3. Quanto a indicadores de *performance* da empresa, pode, por favor, identificar aqueles que usam? Neste grupo de indicadores, incluem indicadores de *performance* ambiental e social?

5. Efeitos da adoção de práticas de negócio sustentáveis nas empresas

- 5.1. Houve algum tipo de efeitos imediatos resultantes da integração da sustentabilidade no negócio? Se sim, quais? Por exemplo, resultou em melhorias no empenho dos trabalhadores e/ou satisfação dos clientes?
- 5.2. A integração da sustentabilidade conferiu à empresa maior competitividade? Se sim, em que sentido?
- 5.3. A introdução de práticas de negócio mais sustentáveis contribuiu para a melhoria do desempenho empresarial? De que forma?
- 5.4. No seu entender, a integração da sustentabilidade na empresa trouxe alguma desvantagem para o negócio?

6. Mercado do Reino Unido e perspectivas futuras

- 6.1. Pode, por favor, indicar se existem alguns requisitos de sustentabilidade provenientes do mercado do Reino Unido e que tenham condicionado/dirigido a atividade da empresa? Se sim, quais?
- 6.2. Qual é a sua percepção sobre a importância da sustentabilidade no Reino Unido, em particular na indústria do vestuário?
- 6.3. No futuro, qual será, na sua opinião, o papel e importância da sustentabilidade nas empresas de confecção de vestuário? Considera que a sustentabilidade é o futuro para a sobrevivência das empresas?

Fashion Roundtable LTD

Introductory questions

1. Could you please tell me what is your understanding of sustainability?
2. Do you believe sustainability is important in the clothing industry? Why? Can you name some of the negative impacts of this industry?

Sustainability in the UK clothing industry

1. How important is sustainability nowadays within the companies' business models? What do you think are the main motivations behind those changes?
2. In your opinion, what are the most relevant/most common sustainable practices that the clothing industry has adopted so far?

Consumer attitudes towards sustainability in the clothing industry

1. Do you believe UK consumers have a clear understanding of what sustainability is, in all its dimensions? Can you explain further? What do you think can be the effects of a misunderstanding about the concept, if any?
2. Do you believe UK consumers are aware of the negative impacts of the clothing industry? What about the awareness about the role they play to overturn them? Can you please explain further?
3. According to Fashion Roundtable's work on sustainability and your knowledge on the matter, is there any evidence about consumers having changed their habits? Does it seem that sustainability is a priority for apparel consumers in the UK?
4. Do you have any insights on what UK consumers commonly do to be more sustainable in their consumption choices?
5. What is your understanding on the reasons why UK consumers buy sustainable clothing? Can you explain?
6. Have you got any insights on what consumers typically expect from fashion companies in terms of sustainability? In your understanding, what practices and actions do consumers typically identify as being sustainable within the clothing industry?
7. In your understanding of this matter, has consumer behavior towards sustainability changed the way companies do business?
8. From your point of view, can UK consumers easily identify a sustainable brand? For instance, are UK consumers familiar with sustainability labels and certifications? Why is that? If not, what do you think can be done to improve their knowledge?

9. According to Fashion Roundtable's experience and work, has the number of sustainable consumers risen in the last years in the UK? Why do you think that is?
10. Have you got any insights on which UK consumers might be the most social and environmentally conscious? Do characteristics such as age, gender, income group, professional group and education influence their decisions? How so? Why do you believe those are the types of consumers more prone to consider sustainability issues in their consumption choices?
11. What do you believe are the main barriers to the adoption of sustainable consumption patterns?
12. Do you think there is a gap between attitude towards sustainability and consumer behaviour, i.e., between intention and action? Do you believe this can have any kind of impact on the implementation of sustainability? Can you explain further, please?

Closing questions

1. In your opinion, what is it that still needs to be done to improve sustainability in the industry? What is your advice for the industry?
2. Is there any comment on sustainability practices by the industry and consumer behavior towards sustainability or other topic not mentioned yet that you would like to add?

We Sustain, Lda.

Questões introdutórias

1. Pode, por favor, apresentar brevemente a empresa onde trabalha bem como as tarefas que lá desempenha?
2. No seu entender, o que é a sustentabilidade?
3. Na sua opinião qual tem sido o contributo do governo português na adoção e promoção de práticas de negócio sustentáveis? Qual tem sido o contributo das associações patronais) na divulgação e promoção destas práticas?

Sustentabilidade na indústria do vestuário portuguesa

1. O quão importante é a sustentabilidade nos modelos de negócio das empresas portuguesas, em particular das PME? No seu entender, a postura das empresas portuguesas de confeção de vestuário face à sustentabilidade tem-se vindo a alterar ao longo dos últimos anos? De que forma? A sustentabilidade é uma prioridade destas empresas?
2. No seu entender, como se posicionam as empresas portuguesas de confeção de vestuário em sustentabilidade a nível mundial? Pode dar alguns exemplos de empresas portuguesas que se destacam no âmbito da sustentabilidade?
3. Que tipo de empresas mais adotam práticas de negócio? Considera que o número de empresas de confeção de vestuário sustentáveis tem vindo a aumentar?
4. Pode, por favor, indicar os principais motivos pelos quais as empresas portuguesas integram a sustentabilidade no negócio?
5. Quais as principais barreiras e/ou dificuldades que as empresas portuguesas encontram no processo de introdução da sustentabilidade no negócio?
6. Quais são as práticas de negócio sustentáveis mais adotadas pelas empresas portuguesas?
7. De acordo com a sua experiência, qual é a importância atribuída pelas empresas britânicas à sustentabilidade?

Atitude dos consumidores portugueses e britânicos

1. No seu entender, os consumidores portugueses estão sensibilizados para práticas de consumo sustentáveis na compra de vestuário e demonstram preocupações ambientais e sociais? Qual é a sua perceção relativamente aos consumidores britânicos? A sustentabilidade é uma prioridade para ambos?

2. No seu ponto de vista, os consumidores portugueses e britânicos têm consciência do seu contributo na implementação da sustentabilidade na indústria do vestuário?
3. Quais são, no seu entender, os consumidores que demonstram maiores preocupações sociais e ambientais?
4. Na sua opinião, quais são os comportamentos de consumo sustentáveis mais adotados pelos consumidores portugueses/britânicos e as razões pelas quais tomam decisão de consumo de vestuário mais sustentáveis?
5. No seu entender, os consumidores portugueses conseguem identificar facilmente uma marca sustentável? Porquê?
6. Na sua opinião, quais são as principais barreiras à adoção de comportamentos de consumo sustentáveis?

Questões Finais

1. No seu entender, existe uma separação entre atitude e ação relativamente à adoção de padrões de consumo e produção sustentáveis na indústria?
2. Na sua opinião, o que é ainda necessário mudar/melhorar na indústria do vestuário relativamente à sustentabilidade?
3. Há alguma observação adicional sobre a indústria e consumidores portugueses que não tenha sido mencionada e que considere relevante?

Anexo 7 – Formulários de consentimento

Formulário de consentimento (inglês)

Consent Form – The importance of sustainability to Portuguese clothing
SMEs exporting to the UK

The goal of this interview is to study the importance of sustainability for consumers and for clothing enterprises in the UK.

If you agree with the following statements, please sign in the designated area.

I allow the interview to be recorded.

I allow the information collected to be included in this investigation work.

I agree to disclose my identity and the name of the organization I am part of.

London, __/__/__

Formulário de consentimento (português)

Formulário de consentimento

A relevância da sustentabilidade na atualidade – O caso das PME portuguesas de vestuário no Reino Unido

O propósito desta entrevista é de perceber a importância da sustentabilidade para as PME de confeção de vestuário com presença no mercado do Reino Unido. Para melhor explorar este tema, foi definido um conjunto de perguntas relacionadas com a forma como as empresas portuguesas de vestuário integram a sustentabilidade nas suas práticas de negócio, as motivações e desafios na sua implementação, os efeitos na *performance* das empresas e a sustentabilidade no mercado do Reino Unido.

Autorizo que a entrevista seja gravada.

☐ Sim

☐ Não

Autorizo que a informação recolhida na entrevista seja incluída neste trabalho de investigação.

☐ Sim

☐ Não

Autorizo a divulgação da minha identidade bem como da organização à qual pertenço.

☐ Sim

☐ Não

Assinatura

Data

____/____/2020